CEIBS

中国深度 全球广度
CHINA DEPTH GLOBAL BREADTH

·2021·

企业社会责任白皮书

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY WHITE PAPER

中欧国际工商学院
CHINA EUROPE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

VISIT…

LANZAROTE

Caliente.com

中国深度 全球广度

CHINA DEPTH GLOBAL BREADTH

编委会

特邀编委

汪　泓　中欧国际工商学院院长、管理学二级教授、享受国务院特殊津贴

丁　远　中欧国际工商学院副院长兼教务长、会计学教授、法国凯辉会计学教席教授

执行编委

何今宇　中欧国际工商学院战略学教授、企业社会责任与可持续发展研究领域主任

编委会成员

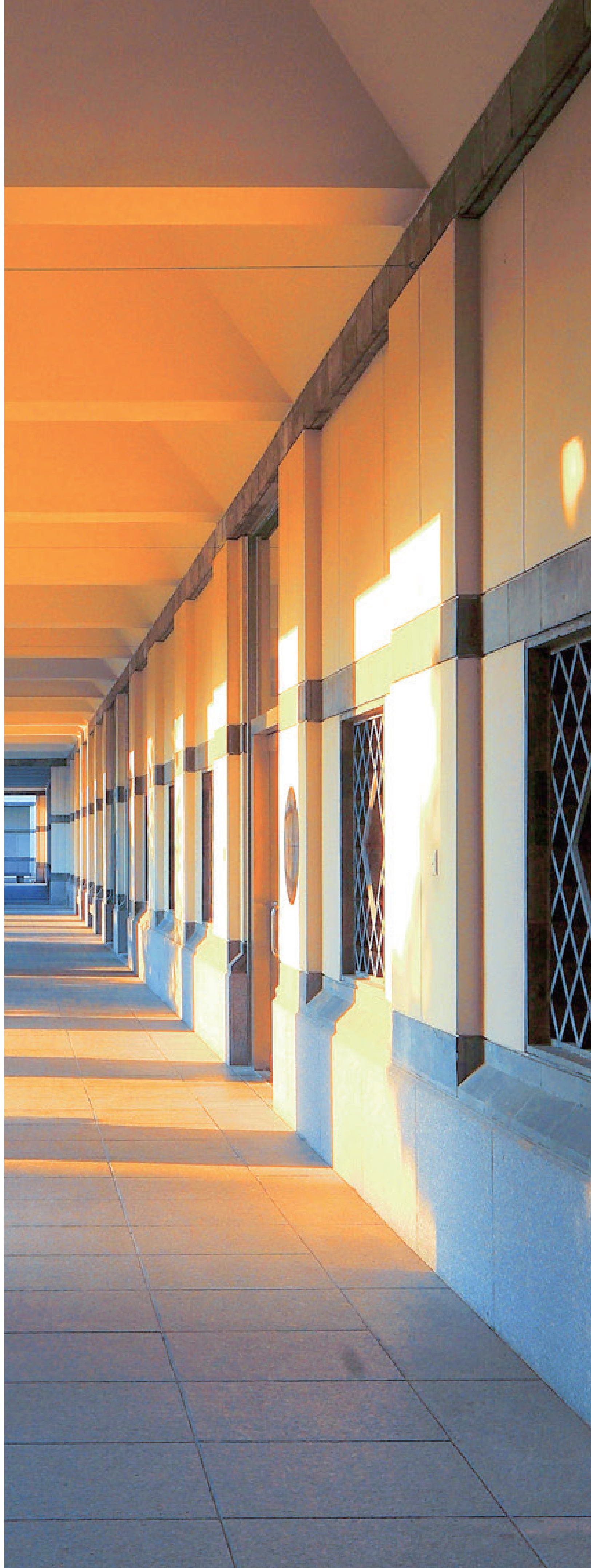
许　斌　中欧国际工商学院经济学与金融学教授　吴敬琏经济学教席教授、副教务长

白诗莉　中欧国际工商学院荣誉退休教授

陈世敏　中欧国际工商学院会计学教授、朱晓明会计学教席教授、中欧案例中心主任

芮　萌　中欧国际工商学院金融与会计学教授、鹏瑞金融学教席教授、中欧财富管理研究中心主任、中欧家族传承研究中心联合主任、家族办公室首席架构师课程主任

王泰元　中欧国际工商学院创业学副教授



序言

CEIBS

2020年，世纪疫情与百年变局交织，在这种罕见的不确定性和不稳定性之中，企业如何塑造商业角色、展现责任担当、追求持续发展，为不确定的世界注入确定性，是时代留给我们的一场大考。

新冠疫情肆虐全球，中欧校友企业实力强、理念新、行业全、地域广，在全国性乃至全球性抗疫中，凝聚成一股具有中欧特色的企业社会责任力量——初心正，合众力，谋实效，讲秩序。他们以企业家精神诠释人间大爱，用企业管理方法高效组织，以商业逻辑求解捐助中的机制性难题，用供给侧改革视角优化社会责任输出，打了一场有勇、有谋、有力、有效的漂亮仗！

中欧校友总会因在抗疫中的优秀表现荣膺“2020中国社会企业与影响力投资论坛向光奖组委会奖”，七位中欧校友荣获“全国抗击新冠肺炎疫情民营经济先进个人”称号，这是全体中欧人的荣耀和骄傲。

患难见真章，功夫在平日。抗疫是中欧校友将社会责任感融入日常经营中、把解决社会问题融入到商业活动中的厚积薄发。在应急处理疫情这个突发事件时，中欧校友对日常性社会责任的履行从未停歇······

一直以来，中欧企业家校友积极投身脱贫攻坚事业。2020年我国脱贫攻坚战取得全面胜利，所有深度贫困地区的最后堡垒被全部攻克，两位校友荣获“2020年全国脱贫攻坚奖奉献奖”。中欧财富管理研究中心的统计显示，2019年度中欧校友企业在社会责任各个维度的平均得分均高于A股上市公司的平均水平，表明在面向未来的社会责任趋势中，中欧校友企业沉稳地站上了领先身位。

母校是中欧同学的精神和知识的粮仓。成立逾26年来，中欧所倡导者不惟创富兴业，更推崇贡献于社会之价值，将社会责任教育寄寓于“中国深度、全球广度”的定位中，一体推向纵深、广远。2020年，学院新辟“企业社会责任与可持续发展”研究领域，致力于研究企业如何满足社会各界的期望、减少自身对社会和环境的不利影响，目标是成为中国乃至亚洲创造和传播企业社会责任和可持续发展前沿知识的领航者。

2021年是学院“十四五”规划的开局之年，“引领责任教育，在教研工作和运营中倡导和践行社会责任和可持续发展的理念”作为八项重点谋划之一，写入规划之中。中欧将继续从战略高度培养具有企业家精神、积极承担社会责任的商业领袖。

时代仍在负重前行，吾侪自当勇毅承担。如果说有一种幸福的负重前行，那么，所负的重任一定是幸福本身。幸福来自于对责任的承担，中欧人用躬耕笃行证明了和证明着企业社会责任是行稳致远的压舱石、是险滩激流中的砥柱山、是标高立范的千仞岗。商业改变世界，责任引领未来，企业家精神正在成为一个国家前行的动力。



汪 泓 教授
中欧国际工商学院院长



丁 远 教授
中欧国际工商学院副院长兼教务长



导读

新冠肺炎疫情继非典、世界金融危机、福岛核泄漏、气候变化等等之后，再次提示我们所处的时代为“全球风险社会”。身处其中，企业社会责任的履行方式，除了按部就班，还要打遭遇战。只要我们还没走出风险社会，这种无主题变奏将成为新常态。本白皮书在内容上兼及这两种履行企业社会责任的方式，并注重展示两者之间你中有我、我中有你的关系。

本白皮书的章节结构，类似于绿茵场上的排兵布阵：“锋线”是一篇洞悉企业社会责任前沿、展望趋势的头条论述，描述了企业社会责任接下来的主攻方向；“中场”位置是五家中欧校友企业，展示了它们的社会责任实践，其中，抗疫是要完成的同题作文，它们既是向前顺应趋势、引领前沿的力量，也是修炼内功、勤耕不辍的责任守护者；“后场”排列了三篇由中欧教授主笔的关于企业社会责任的基础研究，理论是实践的大后方，甚至一些探索性的、前沿性的实践始于后场；最后，还有一位“守门员”，是《A股上市公司企业社会责任报告研究》，展示了在中国治理较规范的一批企业在履行社会责任中的基本面，跌破了某些指标平均线的企业，可以说在履行社会责任的某些方面失守了。

接下来我们由前至后做一次巡场，大致了解一下本白皮书的内容，以期起到导读作用：

白诗莉（Lydia J. Price）教授再次担纲“前锋”，她将2020年企业社会责任趋势的中心词提炼为“韧性”，并提供了一个可供使用的“韧性工具箱”，第一个工具是认清现实，洞察系统性危机的早期迹象，重点做好优质数据收集以及环境侦测和分析工作，她提示2021年需纳入信息仪表盘的两大挑战是安全与社会保障、气候变化；第二个工具是利用疫情契机，反思企业的共同价值观和终极目标，积极践行价值观及宗旨；第三个工具是变革能力，包括对新的现实环境的高效适应能力和行动倾向。

京东物流、中欧校友总会、复星国际、三全食品和医管家等构成本白皮书的第二部分“中欧校友企业社会责任实践”，它们从各自的专攻领域、资源高地出发，多角度投身于防疫抗疫、复工复产各环节：



三全食品开放粮仓，保证抗疫一线最基本的食品供给；复星国际利用全球产业布局，全球采购最急需的防疫物资；京东物流打通补给线的梗阻，精准衔接供需；医管家为抗疫“主阵地”医院提供高效、专业的后勤保障，是最美逆行者背后的助力者；校友总会的加入使各方力量汇聚到一个更有号召力、更有整合机制、更具影响力的平台上，达到整体大于部分之和的效果。每篇案例还剖析了抗疫“优等生”在平时是怎么“学习”的，即怎样将社会责任融入日常经营管理、制度建设、文化养成、产品和服务提供中等等。

本白皮书的第三部分“中欧企业社会责任研究”，收录了三位中欧教授参与的紧扣热点和企业领导者关切的研究：张爽教授帮助政策制定者平衡经济增长与环境保护之间的关系，后新冠时代的绿色复苏计划和气候正义均为国家政策制定者的重点议程；王琪教授探析了新兴市场如何回馈企业的社会责任实践，揭示企业被列入SRI（Socially Responsible Investment，社会责任投资）指数，确实可以为其创造经济利益；李尔成教授和金台烈教授将视角转向企业内部，揭示员工稳定性与人力资源实践、主管管理实践的关系。

芮萌教授及其领导的中欧财富管理研究中心为白皮书贡献了压阵部分“A股上市公司企业社会责任报告研究”。报告从七个维度对A股上市公司披露的环境、社会责任和公司治理（Environmental Social and Governance，ESG）等方面情况进行探讨研究，展示并分析了其在不同行业、地域、组织形式和上市板块间的分布差异及原因。本次报告还新增了对A股上市公司中的中欧校友企业的社会责任履行及披露情况的统计梳理。

疫情使我们体验到企业社会责任中流击水的爆发力，我们也珍视涓流长续的生长力，两种力是“韧性”的两个面相——没有应急的爆发力就不“弹”，没有平时生长固本就不“坚”。我们愿携手业界和学界的伙伴，以日拱一卒的坚韧，共同定义后新冠时代的企业社会责任卓越规范。


信息中心
INFORMATION CENTRE

目 录

企业社会责任趋势 001
增强韧性，正当其时 003

中欧校友企业社会责任实践 015
京东物流：速度是硬核、温度是内核 017
中欧校友总会："合"力抗疫，整体大于部分之和 025
复星国际：根植于文化的ESG战略 033
三全食品：CSR大象无形 041
医管家：白衣战士抗疫逆行的助力者 049

中欧企业社会责任研究 055
员工幸福感归因与跳槽意图 057
你为洁净空气付费了吗？ 059
利成于益在新兴市场是否奏效？ 061

A股上市公司企业社会责任报告研究 063

更多资料，欢迎访问 www.wenku120.com



企业社会责任趋势

1

增强韧性 正当其时

更多资料，欢迎访问 www.wenku120.com

企业社会责任趋势

增强韧性，正当其时

文 / 白诗莉（Lydia J. Price） 劳瑞·安德伍德（Laurie Underwood）



白诗莉（Lydia J. Price）

中欧国际工商学院荣誉退休教授

现在，企业比以往任何时候都更需要打造韧性，培养修复能力。值此社会和环境发生深刻变化之际，富有韧性的企业方可立于不败之地，而且更有把握抓住机遇，与时俱进。



摘要

数十年来，专家一直呼吁企业领导者和组织须增强自身韧性。时至2020年，他们的声音显得尤为振聋发聩。这一年，新冠疫情爆发，不仅严重威胁着人类的生命健康，同时在经济领域也展现出极大的破坏力。2020年，我们企业社会责任报告的重点讨论话题还是环境危机（Price和Underwood，2020），如今新冠危机则已成为举世瞩目的焦点——这是自2008年全球金融危机以来，全球市场和公司面临的一场最严峻的抗冲击考验。

在今年的趋势回顾中，我们将探讨新冠疫情如何促使企业加快增强自身韧性的步伐——所谓韧性，是指经历逆境后，实力迅速恢复至先前状态或重新振作起来的能力——以及这对于“负责任的领导力”意味着什么。我们还将简要介绍后新冠时代的CSR新常态，以及一些正在形成的最佳实践。

韧性工具箱

在新近出炉的韧性能力清单中，有三项能力一再出现（例如Coutu，2021；Deloitte，2020；Hamel and Valikangas，2021；King，2020）。如果今年掌握了这三项能力，那么贵公司就将能更精准地预见下一个引爆点以及实现复苏的速度和程度。


着眼现实

基于现实视角认识到变革迫在眉睫且至关重要


践行共同价值观和目标

超越当前危机的需求，致力于践行共同价值观和目标


适应与行动

变革能力，包括对新的现实环境的高效适应能力和行动倾向

着眼现实

最近几十年里，日益严重的环境和社会问题不断登上新闻头条。然而，鸵鸟心态、主观臆断和既得利益常常令企业大大小小的管理人员罔顾事实，不去认真评估其业务面临的相关风险。比尔·盖茨等明智之士早就警告全球领导者须警惕大流行病爆发的风险，却鲜有人相信疫情会来得如此迅速，并造成如此大的灾难性影响。**新冠疫情带来的一个重大教训是，各个领域的领导者必须以客观的眼光评估趋势，发现系统性危机的早期迹象，而不是依然紧盯着可能再也不会发生的既往灾难不放。**新冠疫情让大家清楚地认识到这样一个现实：全球紧密联系的经济、社会和自然体系竟能发生如此强烈的碰撞，以至于现有的稳定机制并不足以平息由此产生的混乱（Henig，2020；Levine，2020）。不如实评估正在发生的变化，没有来自企业、政府和社会机构的协调行动，我们的生命系统就会受到实实在在的威胁。一场健康危机蔓延至全球各地，经济危机也随之爆发，而社会不公现象原本早已引得群情激昂，此时更是激起了强烈抗议。刚开始的几场危机引发了生存环境大地震，数月之后，我们又看到新的后遗症陆续出现。例如，住院治疗和居家隔离造成大量的医疗和外卖垃圾。此次疫情还引发了社会和精神健康问题，包括儿童无法正常入学、家庭关系紧张、被迫停工或居家办公人员的孤独感、压力和抑郁情绪加重。

面对如此复杂而又相互关联的挑战，企业领导者被拉出舒适区，跨越组织、行业和地域界限，统一制定系统性应对措施。这些工作一般容易引发冲突，滋生官僚主义，而要避免出现此类状况，就必须将可靠翔实的数据作为行事依据。驻上海工作的霍尼韦尔全球高增长地区总裁沈达理（Shane Tedjarati）接受阿斯彭研究所（Aspen Institute）采访时，谈到了中国爆发新冠疫情危机后，他所采取的早期应对措施。他强调称，必须掌握可靠的信息来保障员工安全，放权给一线应急团队，并与总部协调，制定统一的应对方案（Aspen Institute，2020）。**今年我们给CSR领导者的第一条建议是：重点做好优质数据收集以及环境侦测和分析工作。**对于系统性变化的初期迹象，必须收集相关数据，并以据此形成的见解推动高管决策；对于报道危机事件的突发

更多资料，欢迎访问 www.wenku120.com

新闻，必须随同经过充分研究的信息资源一起提交，以帮助制定应对计划。CSR团队日常负责关注环境问题，对企业和社会需求同等重视。出现突发事件时，他们能在稳定情绪和维持秩序方面发挥独特作用。不过，只有在企业战略和决策中明确他们的工作职责，才能取得此等成效。

着眼现实1

智库未来论坛（Forum for the Future，https://www.thefuturescentre.org/fos/）发布了一份报告，阐述新冠疫情导致停产停业后，可能出现的四种发展轨迹。每一种轨迹都分别体现了驱动个体和机构决策的一种思维模式和一组假设：

· 对外竞争，对内保护——没有足够的资源可供分享

· 注重纪律——需要加大控制力度

· 转型——星球健康与人类福祉排在第一位，且两者息息相关

· 动荡难安——也许再也不会有“新常态”

通过这篇报告，读者可认清自己所从事业务目前遵循的发展轨迹，了解其主导思维模式，并主动选择最佳转型路线，促进体制的深度调整。

2021年关注焦点

2021年您需纳入信息仪表盘的两大CSR挑战是：1）安全与社会保障，以及2）气候变化。政界还在为后新冠时代的刺激计划争论不休之时，民众、非营利组织、企业高管和科学家则极力呼吁提高医疗水平，推动绿色复苏，将资金主要投入到采取气候行动、创造绿色就业机会和保护弱势群体上。

安全与社会保障

我们之所以强调安全与社会保障，是因为疫情暴露了我们公共救助结构存在的漏洞，而企业在弥补这些漏洞方面发挥了很大的作用。无论是按前所未有的规模制造应急设备，重新调整物流和供应链，将食品和卫生用品运送至需要的地方，建设基础设施，抑或只是安抚恐惧和焦虑情绪，可见新冠疫情爆发后，全球企业领导者在2020年承担起了新的社会角色和责任。未来一年“不确定性”的阴云依然持续笼罩，企业领导者似乎很有可能将发挥更大的作用，为保护员工及其业务所在社区的安康贡献力量。

疫情刚刚爆发时，确保员工安全为当务之急，相关措施包括在隔离期间维持工资发放，向一线员工提供个人防护用品，以及将办公空间转移至陌生的数字平台。如今，这些新工作模式造成的压力和不公平现象开始显现。在必要岗位上坚持工作的一线员工随时都有感染病毒的风险，尤其是在个人防护用品依然供不应求的地区。无论是在医治病患的医院，还是在生产个人防护用品和其他应急设备的工厂，面对骤增的需求，工作人员经常放弃节假日和周末。与此同时，居家办公人员除了积极参加线上会议，完成正常工作职责之外，还要殚精竭虑地弥补各项服务暂停之后留下的空白，包括辅导孩子学习、做好日常保健工作，甚至还要给家人理发。**随着时间的推移，不确定性、疲惫感和单调的生活给员工心理健康造成了巨大影响。**即使中国和其他亚洲国家也概莫能外——得益于严格的病毒防控措施，这些国家的经济按下了重启键，但出行限制依然令家人难以团聚，给休闲旅游市场的再度繁荣制造了障碍。有报道称，在2021年春节期间，浙江和广东两省的地方政府再次发放购物券，鼓励当地居民就地过年，光顾本地商家（Du，2020）。

有些劳动者因疾病、企业倒闭或经济放缓而暂时或永久失去收入和福利待遇，压力陡增，生活陷入困顿。最新统计数据显示，遭遇此等困境的大多是社会中最弱势的群体，他们干的都是苦活累活，却只能拿到微薄的薪水，在有些国家，他们的居住条件恶劣，空间逼仄，通风不畅，不能享受带薪病假，并且缺少医疗服务，结果罹患了本可以避免的疾病，而生病后又得不到充分的治疗。新冠疫情爆发初期，联合国国际劳工组织（ILO）预测，此次大流行病的影响范围将达到前所未有的水平，全球16亿

安全与社会保障1

截至2020年4月，已有近50个城市向居民发放了消费券，希望能够通过增强民众购买力，带动生产与投资增长。消费券限定了适用范围，对消费的短期刺激作用比发放现金更直接。南京总额度为3.18亿元的消费券主要涉及餐饮、体育、图书、乡村旅游等领域，广州统筹安排3亿元财政资金用于促进文旅产业复苏。据支付宝提供的数据，当前全国已有超千万线下商家受益于消费券，其中9成以上为中小微商家（新华网，2020[a]）。

“非正规经济部门”的劳动者（占全球劳动力的一半）将暂时或永远失去生计（UN News，2020）。联合国警告称，这部分就业人员（包括制造业、批发和零售以及住宿等行业的全职和兼职员工）是世界上最脆弱的群体，他们一般没有积蓄、没有保险，无法获得贷款，减薪或失业将成为他们生命中的无法承受之重。

美国受到的严重影响已完全显现出来：截至2020年底，四分之一的成年人和半数低收入成年人表示，疫情导致他们陷入经济困境（Parker等，2020）。欧洲劳动者普遍得到了政府更加充分的社会救助（World Bank，2020），而中国劳动者在经济方面受到的冲击较小。不过，全世界非正规经济部门的从业人员由于缺乏工作保障，没有保险，拿不到失业救济，依然是最大的受害者。**疫情对女性的影响尤其大，她们不仅遭受了经济损失，还要承受更大的精神压力**：ILO指出，在新冠疫情影响下，女性成为工作量缩减和裁员的主要对象，并且在学校停学和众多服务场所休业之后，大部分不计报酬的照料工作都压在她们肩上（国际劳工组织，2020）。

企业发挥着重要作用，它们可以提供资金支持，直接实施社会健康与安全保障计划，建设基础设施，创造就业机会和稳定现有工作岗位，以及提供专业技术知识。不过，适当限制公民责任的问题随之产生。亚洲和欧洲的高管更习惯于在承担责任的同时有政府官员背书。美国则是另一番情形，背负沉重压力的高管做事喜欢一码归一码。然而，此次疫情扩大了企业的责任边界，放眼全球，均是如此。**米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）有一篇影响深远的文章，声称企业的社会责任是增加利润。如今文章发表已届满50周年，是时候提出新的思想了。**《金融时报》（Financial Times）2020年底指出，在新冠疫情的冲击下，许多公司的财务状况到了生死关头，制定决策必然要以盈利为重。话又说回来，通过此次疫情，我们知道，如果没有供应商、投资者、员工、客户和维持市场健康的社会机构形成的庞大支持网络，企业就不可能实现盈利。弗里德曼对那些模糊角色身份，一人兼任“立法者、执行者和裁判者”的企业领导者予以抨击，而投书《金融时报》的作者认为，新冠疫情表明政企紧密合作非常有必要。

展望未来，企业发现与医疗机构合作大有可为，双方可携手涉足政府因不堪重负而无暇顾及的领域。当前就有一项企业可以发挥作用的急务，那就是为新冠疫苗的安全、顺利和广泛接种助一臂之力。2021年1月，彭博社（Bloomberg）有篇报道称，全球38个国家已接种1750万剂疫苗，但又补充表示，还要运送数十亿剂疫苗到世界各地，这将是物流业有史以来面临的最严峻挑战之一。供应也是一大瓶颈，全球范围内富裕国家已锁定未来数月甚至数年的疫苗供应，欠发达国家的领导人开始纷纷对此发声抗议。**既然我们期待未来数十年新兴经济体成为驱动世界经济增长的引擎，就必须切实满足他们的基本安全保障需求。**企业领导者可以抓住机会，积极促进疫苗的安全和顺利接种，保护其员工和全球商业伙伴。在等待新冠疫苗到来的同时，雇主可以组织员工就地接种流感和其他疾病的疫苗，减少他们因感染其他疾病而必须住院医治的概率（CDC，2020）。医疗行业的

安全与社会保障2

◎2020年3月对美国8000名必要岗位上的劳动者进行的一项调查结果表明，表示从雇主那里得到防护手套的劳动者占56%，得到口罩的则仅占19%（Harvard Kennedy School，2020）。

◎在2020年对全球2000多名医疗工作者的一项调查中，逾半数表示至少缺少一种个人防护用品（Tabah等，2020）。国际特赦组织（Amnesty International）发现，截至2020年9月，全球有7000多名医护人员染疫病殁。

◎据经合组织（OECD）估算，2020年其37个成员国的失业率接近13%（2019年底为5%）。该组织指出，去年全球因新冠疫情损失的工作时间是2008年金融危机期间的10倍（OECD，2020）。

◎联合国人居署（UN-Habitat）的报告称，截至2020年底，全球无家可归者达1亿，同时有10亿人生活的环境“不够好”或“过度拥挤”（Ranney和Gold，2020）。世界经济论坛（World Economic Forum）的报告指出，从3月到8月，印度有2万公民遭到驱逐，而仅肯尼亚内罗毕就有8000人无家可归。此外，美国去年面临了史上最严重的住房危机，将有4000万美国公民面临流离失所的风险（Letzing，2020）。

◎联合国的报告指出，2020年，17项可持续发展目标的进展几乎都出现了减缓甚至负增长，使得人们对能否按照预定期限，在2030年实现这些目标产生了怀疑（United Nations，2020）。

安全与社会保障3

2020年2月，中国火神山医院在短短10天内正式建成，刷新世界认知。医院设有1000张床位，用于集中收治新冠肺炎患者。除基础设施和医疗设备之外，医院还需要安装最先进的通信连接系统。华为临危受命，全力投入到5G建设之中，将常规1个月的部署时间压缩到短短3天内。华为向火神山医院捐赠了近80%的网络通信设备，保障高速数据上网、数据采集、远程会诊和远程监护等业务的开展，打通了生命抢救通道（Huawei，2020）。

从业者可以支持疫苗公平接种计划，例如由全球疫苗免疫联盟（GAVI）和世界卫生组织（World Health Organization）共同发起的“新冠疫苗实施计划”（COVAX）。该计划旨在 “让全球20%最易感染新冠病毒的民众获得免疫力”，它在疫苗采购方面采用协调机制，而无需像现在这样，由国家单方面寻求就疫苗供应进行谈判（*Nature*，2021）。

面对社会责任和财务责任，有的高管感到左右为难，有一个好消息可帮助他们走出窘境。**如今机构投资者进行分析时，把社会风险视为财务价值的一个决定因素，而在选择投资对象时，日益青睐能够妥善应对社会性挑战的公司。**公关咨询公司爱德曼（Edelman）发布《2020年信任度晴雨表特别报告》（2020 Trust Barometer Special Report），对6个国家600家机构投资者（总资产管理规模逾20万亿美元）开展的调查显示，在ESG（环境、社会和公司治理）指标中，“S”（社会）的重要性如今被放在首位，它也是用来衡量影响力的一个重大标准。然而，高管仅仅投资社会项目是不够的，公众还期望他们出力推动变革。爱德曼的研究显示，92%的受访者认为，企业领导者“有义务利用他们的权力和影响力推动社会的积极变革”（Edelman，2020）。

安全与社会保障4

中国科技企业迅速开发出新冠病毒接触者追踪软件，为迅速复工复产提供了保障，增强了消费者在公共场合的安全感。2月11日，杭州健康码率先在支付宝上线，实行“红黄绿”三色动态管理。随后，浙江其他城市和其他省份也迅速推出了自己城市的健康码。一周之内，数字健康码系统在全国100个城市落地（新华网，2020[b]）。

气候变化

2020年新冠疫情占据了新闻头条，但气候变化仍然是大家持续关注的焦点。在去年的报告中，我们谈论趋势时重点提到了几篇阐述气候风险的科学报告；今年引人关注的则是金融行业对低碳经济转型的投资意愿日益增强，以及全球政府采取协调行动，迎接《2015巴黎协定》（2015 *Paris Accord*）每五年一次的盘点。**后新冠时代的绿色复苏计划和气候正义均为政策制定者的重点议程，为最易受气候风险影响的社群，以及在向可再生和清洁能源转型过程中，最易受经济冲击影响的社群提供保护，保障他们的福祉。**近几十年来，贫困饥饿人口大幅减少，中国在这方面居功至伟。但是，有分析人士担心，新冠疫情和气候变化将会令得之不易的许多成果付诸东流。未来预计将看到政府与民间采取更多合作措施来应对这些挑战。过去十年，中国科技行业的表现堪称典范，为国家实现2020年消除贫困的目标做出了巨大贡献。

气候风险是投资者最关注的问题。爱德曼（2020）的受访对象表示，打算在未来6个月内加紧敦促其客户对气候风险采取行动。碳排放方面的研究结果证实了他们的担忧。2020年初采取的封锁措施减缓了病毒的传播，也令全球碳排放量下降了8.8%，但经济活动一旦恢复，排放量迅速反弹。在停工停产时间较短的中国，全年碳排放量仅减少1.7%（Carbon Brief，2020）。据经济学家预测，随着全球经济在2021年下半年重拾增长动力，此次疫情带来的碳减排将难以为继。面对日益增强的紧迫性，全球领导人必须采取更多行动。

气候变化1

◎《科学》杂志（Science）最近发布的一份报告显示，在目前已公布的全球12万亿美元疫情复苏计划中，低碳投资可能仅占10%，而低碳投资对于实现2050年全球“净零”排放的目标至关重要（Andrijevic等，2020）。

◎2020年7月，欧盟成员国同意向气候变化倡议提供资金支持，在总计17.5亿欧元的预算中，划拨30%用于实施长期“绿色新政”（Green Deal）计划和短期新冠疫情复苏计划（International Institute for Sustainable Development，2020）。

◎2019年12月，美国国会批准了6,000万美元的碳去除技术开发专项资金（世界资源研究所，简称WRI）。新当选总统约瑟夫·拜登的计划远不止于此。在竞选演讲中，他提出了一项规模达2万亿美元的计划，通过投资基础设施和未来产业来应对气候变化（Mufson，2020）。

◎中国生态环境部、财政部和上海市政府共同发起的国家绿色发展基金于7月中旬正式成立，首期募资规模逾880亿元人民币，用于投资长江流域生态环境保护等国家战略项目（Reuters，2020）。

◎贝莱德集团（Blackrock）董事长劳伦斯·芬克（Larry Fink）在《2021年致企业首席执行官函》（https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter）中将通向气候中和经济体的转型称作“历史性的投资机遇”，并重申改进数据报告编制的必要性，此举将为投资者指明方向，确保其资金配置有助于缓减气候风险和推进气候解决方案。

2020年12月，联合国与多国合作，共同主办了一届气候雄心峰会（Climate Ambition Summit），旨在加快推进《2015巴黎协定》的实施进程。峰会召开前后的数周时间里，多个国家宣布了在未来三四十年内实现“净零”排放的新承诺。超过25个国家和欧盟已正式将这些承诺上升到政策和法律层面，例如，中国国家主席习近平在9月宣布将在2060年实现净零排放（China Daily，2020）。其他100多个国家也作出了约束力不是很强的承诺。此次峰会不仅有新的表态，也展露出新的雄心。各国还修订了到2030年的碳减排计划。**习近平表示，中国的碳强度削减目标是到2030年碳排放水平比2005年下降65%，高于此前承诺的55%（新华网，2020[c]）。欧盟的目标也从2014年承诺的碳排放量比1990年减少40%，提高至减少55%（European Commission，2020）。**

中国和欧洲都通过政策和立法程序，结合绿色发展战略推行减缓气候变化的举措。中国第十四个五年规划以及计划于2021年推出的《新能源法》，都决定了行业在未来可能受到何种影响。欧洲绿色新政旨在促使欧洲到2050年成为首个“气候中和”的大陆。2021年预计将出台一部新的气候法，为该计划的实施提供支持。与此同时，美国总统约瑟夫·拜登将气候变化列为其总统任期内的四大优先事项之一，在入主白宫两周后就签署了重回《巴黎协定》的行政令，呼吁政府带领美国经济朝着2050年实现净零排放的目标迈进。这些计划都要经过几个月的政治角力方能尘埃落定，毕竟不同的地区和国家之间，以及绿色、褐色和黑色经济之间有着存在冲突的优先事项需予以协调。还有一个尤为严峻的挑战是，各国在发展绿色技术的同时，如何以不引发保护主义和新技术战争的方式，促使绿色技术惠及全球（Holzmann和Grunberg，2021）。话又说回来，各方的确是真心希望全球能协调一致，制定气候变化应对方案。2021年，联合国气候变化框架公约第26届缔约方大会（COP26）行将在格拉斯哥召开，期待此轮谈判能将标准进一步提高。

金融领域协调一致被视为将这些国家计划付诸行动的关键，而2020年为盘活这一重大资源注入了新的动力。12月，美联储加入“央行与监管机构绿色金融网络”（NGFS）。该网络有80多个成员，负责监管所有“全球系统重要性银行和三分之二的全球系统重要性保险机构。”其目标之一是调动主流金融资源，为低碳经济转型进程提供支持（NGFS，2020）。令人鼓舞的是，来自金融领域的报告表明这股趋势已开始形成：金融产品以及投资者的兴趣都在快速增长。**商道融绿（Syntao Green Finance）和中国责任投资论坛（China Social Investment Forum）的报告指出，2020年中国责任投资市场规模总计约13.71万亿元，比上年同比增长约22.9%（商道融绿，2021）。**财经新闻媒体《养老金与投资》（Pensions & Investments）在2020年中期发布的一篇报告称，全球基于ESG数据进行投资的资产在4年内几乎翻了一番，达到40.5万亿美元。就晨星（Morningstar）的投资研究覆盖范围而言，2019年推出的ESG策略在数量上比2016年增长150%左右（Baker，2020）。不少产品仍采用负面/排除筛选策略，但那些意欲兼顾ESG表现与财务业绩的产品也增势迅猛。这些都与高管的心态转变有关。既然注重资源效率已成为公司运营的主流趋势，高管开始寻求利用可持续发展战略实现差异化竞争，扩大资本获取渠道（McKinsey & Company，2020）。CSR从原先无足轻重的位置，转变为价值创造的主力，经过此番调整，企业得到的惠益将远超以往。

气候变化2

遏制全球变暖又有了一个新的重要论据：如果极地冰川融化，以前被封印在冰川里，处于休眠状态的僵尸“病毒”可能逃出生天，重新复活。只有遏制全球变暖，才能阻止这一现象的发生。2020年，绿色和平组织（Greenpeace）在一篇报告中指出，科学家在实验室条件下将冰冻的细菌和微生物解冻，并成功将它们复活。目前尚无证据表明大规模风险会马上出现，但这些初步研究结果使大家相信，只有遏制全球变暖才能维护人类健康（Harvey，2020）。

气候变化3

科学减碳倡议组织（Science Based Targets Initiative，SBTi）在其2020年《年度进展报告》（https://sciencebasedtargets.org/resources/files/SBTiProgressReport2020.pdf）中指出，致力于遵循全球变暖限制目标而减少排放的企业迅猛增加，将全球升温控制在不高于工业化前水平1.5℃的雄心日益高涨。与SBTi合作的企业现已超过1000家，据最新研究显示，许多企业正致力于减少整个价值链的排放量，其中40%以上的企业均以1.5℃的升温限制为目标。

编制ESG报告，推动趋势跟踪

高管可通过年度报告跟踪形势变化中此类传递信息的信号，观察它们的演进轨迹。CSR团队如果每年不再仅撰写内容浮夸的工作总结，而是将提交正式ESG报告作为一项规范，就能增强其工作的战略影响力。幸运的是，专业人士经过数十年的不懈努力，终于开发出最能衡量企业是否兼顾社会和地球需求的标准和指标，并不断加以完善，同时他们也确定了与特定行业存续时间长短密切相关的问题。**如果你的CSR团队还没有学习全球报告倡议组织（GRI）、国际标准化组织（ISO）和中国社科院（CASS）制定的多方利益相关者报告编写指南，以及可持续发展会计准则委员会（SASB）、国际综合报告委员会（IIRC）和气候相关财务信息披露工作组（TCFD）制定的财务报告编写指南，现在就要开始行动起来了。**这些机构不惮繁难，研究了数十年来产生的跨行业数据，筛选出最重要的ESG问题。在世界形势革故鼎新之际，这些问题要么能创造价值，要么会摧毁价值。针对公司受何种ESG干扰因素影响，以及公司为改善ESG作出了哪些贡献，CSR团队必须与会计、财务和运营团队紧密合作，积累相关数据。**为确保提出的ESG见解不仅仅是为了装点门面，应付记者和审计人员，董事会可将具备特定可持续发展专业知识和经验的董事召集起来，专门设置一个可持续发展委员会，CSR负责人直接向其汇报工作。在2020年《财富》（Fortune）2000强排行榜的前100家公司中，可持续发展委员会的数量同比增长了17%，而中国企业表现得尤为亮眼（The Sustainability Board Report，2020）。**中国的ESG报告无论在数量还是质量上都落后于发达经济体，但随着全球政府和治理组织都在大力推动绿色金融的发展，这一差距将逐渐缩小（Syntao Green Finance，2020）。ESG报告编制变革在步入快车道，现在做好相关准备工作正当其时。

报告编制倡议名目繁多，让人感到莫衷一是，这是编制公司报告时面临的一大障碍。不过，去年传出了有相关机构计划合并和整合的消息。可持续发展会计准则委员会（SASB）和国际综合报告委员会（IIRC）打算合并，成立新的价值报告基金会（Value Reporting Foundation），为投资者和企业提供一个综合报告编制框架，聚焦于综合报告（即整合财务、战略和ESG报告）、价值创造和长期可持续发展（Howell，2021）。未来可能还有更多报告编制倡议加入该基金会。**专家预计，终有一日，我们也会推出像当代通用会计准则（GAAP）那样，得到全球公认的统一ESG报告标准，只是现在依然任重而道远。**当前开展的各种讨论和合并举措在推动我们朝着这个方向稳步前进。

编制ESG报告1

◎GRI：全球报告倡议（Global Reporting Initiative），https://www.globalreporting.org/

◎ISO：国际标准化组织（International Organization for Standardization），https://www.iso.org/home.html

◎中国社科院：《中国企业社会责任报告编写指南》（CASS-CSR），https://www.carrotsandsticks.net/reporting-instruments/guidelines-on-corporate-social-responsibility-reporting-for-chinese-enterprises- cass-csr/

◎价值报告基金会，SASB（可持续发展会计准则委员会，https://www.sasb.org/）和IIRC（国际综合报告委员会，https://integratedreporting.org/）合并成立

◎TCFD：气候相关财务信息披露工作组(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)，https://www.fsb-tcfd.org/

编制ESG报告2

世界经济论坛联合德勤（Deloitte）、安永（EY）、毕马威（KPMG）与普华永道（PwC）四大会计师事务所，共同确定了一套通用的“利益相关者资本主义指标”（https://www.weforum.org/stakeholdercapitalism），以便公众和投资者敦促企业对各自的整体ESG绩效负责，同时也使企业能够展示相较竞争对手取得的进步。在2021年的世界经济论坛上，60多家跨国企业公开承诺支持这些指标。

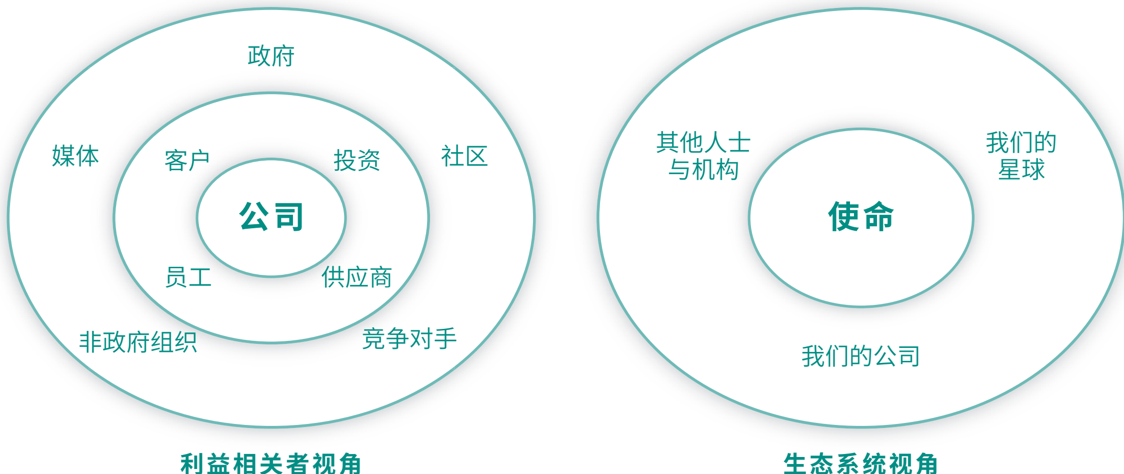
践行共同价值观和目标

面对新冠疫情爆发以来的动荡局势，企业领导者开始沉下心来，反思自己公司的“真北”，即企业的共同价值观和终极目标。遇到困境时，这些价值观和目标可为企业提供灵感、希望和切实的支持，推动企业继续前行。新冠疫情导致局面长期呈低迷趋势，在这种情况下，即使最乐观者也会产生无力回天感，从而失去动力。同时，即使实力最雄厚的企业，也会有资金耗竭之虞。而在坚定价值观和强大企业文化的支撑下，大家齐心协力，精神百倍地共同应对挑战，实现目标。如此一来，既维持了前进的动力，也减轻了当前局面下有时令人灰心丧气的压力。2020年普华永道对全球6个国家的1万多名消费者、员工和高管进行了一项调查，结果显示，71%的消费者和94%的企业领导者认为，“如今的企业应共同致力于打造一个人人均能受益的经济体制，而非仅为部分人谋求经济利益提供方便。”

爱德华·弗里曼（1984）在20世纪80年代建议称，被奉为圭臬的股东至上原则最好让位于利益相关者模式，高管应对多个利益相关方的利益做出更深远的考虑。这一观点得到了越来越多投资者的赞同。在爱德曼（2020）对全球600个机构投资者的调查中，97%的受访者表示多方利益相关者治理方案“比其他模式更有利于提供长期财务回报。”多年来，高管严格按照规范化准则，根据每一个利益相关者的权力、合法性和影响力进行利益相关者关系管理（Mitchell等，1997）。然而，面对新冠疫情这种颇为棘手的系统性挑战，相关方之间必须进行深度协调，不再以地位或实力衡量其利益。**具有韧性的高管不是把自身利益摆在首位，不带丝毫感情地进行利益相关者关系管理，而是基于共同的利益和价值观，大力加强合作关系。**

践行共同价值观和目标1

弗里曼的利益相关者管理理论（1984）通常被形象地以一系列同心圆表示，公司位于中心，在其层层扩散的外围，依次是那些与公司具有财务关系的利益相关者，以及利益关系不是那么直接的相关方。智库和咨询公司互惠经济（Economics of Mutuality）开发出一个当代版利益相关者模型，将公司使命置于生态系统的中心，周围是有着相同利益和需求、共享资源的利益相关者（包括目标公司），他们共同决定了生态系统的健康。这一观点主张协调利益相关者的资源，将其集中到一起，消除生态系统的痛点和增长抑制因素，以便寻找新的商机（Economics of Mutuality，2020）。



积极主动，维护共同利益

孙洁是亚洲最大在线旅游平台携程旅行网（Trip.com）的首席执行官。当被问及新冠疫情在中国爆发初期，她如何作出应对时，孙洁着重介绍了自己为保护客户、员工和合作伙伴，第一时间采取了哪些行动（Aspen Institute，2020）。公司服务中心的电话呼入量比平时暴增20倍，客户的退款要求让员工忙得不可开交。孙洁迅速批准了全球医疗人员和确诊病人的退款要求。然后，她又为受到严重影响，缺乏现金流的客户和生态系统合作伙伴建立了巨额救援基金。她认识到，仅靠自下而上的解决方

案并不足以应对挑战，于是主动联系了全球合作酒店和航空公司，而这些公司的领导者尚未意识到危机蔓延的风险。通过这些努力，终于确保各方自上而下采取一致行动，既确保消费者得到退款，也减轻了一线员工的压力，并使所有合作公司的技术系统不至于崩溃。

疫情在持续蔓延，并且传染性更强的新变种病毒也已经出现。当此之时，麦肯锡提醒领导者应该对整个组织的员工进行积极干预，他们可能患上了尚未引起重视的"新冠疲劳症"（DeSmet等，2020）。麦肯锡提出的建议包括：

- 表达适度乐观的态度：交流当前的现实有何意义，未来的新生活最终可能是什么样子
- 认真倾听，展现同理心：透过"我很好"的表层话语，听出内心的痛苦，并表示有这种感受是人之常情
- 强调人际关系和关怀：不停留在三言两语的简短交流，而是以有意义的方式真正将大家团结在一起

明确公司宗旨

整个组织形成的宗旨意识是促使共同价值观转化为行动的关键，而企业咨询顾问正努力将这一流行语转化为可用的框架和准则。研究结果也让他们工作起来干劲更足。有证据表明，相较于竞争对手，如果公司有强烈的目标感，则增速更快（3倍），市场份额更多，员工满意度更高，甚至创新能力也更强（Deloitte，2020）。还有研究表明，员工与公司宗旨建立"紧密联系"后，留在公司效力的概率提高了一倍（千禧一代的概率则提高4倍）（普华永道，2016）。麦肯锡发现，如果员工觉得公司宗旨与自己的目标一致，且公司在切实践行宗旨，他们不仅更加忠诚和敬业，也更愿意为公司代言（Gast等，2020）。

公司宗旨固然成为了一个关注焦点，但用于指导有效实施的操作性定义和行动准则依然难于找寻。值得注意的是，牛津大学和加州大学伯克利法学院的研究人员联合多家公司和专业服务提供商，共同提出了"宗旨践行倡议"（Enacting Purpose Initiative，简称EPI：https://enactingpurpose.org/，Eccles，2020）。**EPI的第一份报告向董事会、高管和投资者提出了几点建议，其中有一个框架被贴切地命名为SCORE，从质和量两个方面提倡制定的宗旨声明必须简单（Simplify）、与战略和资本相联系（Connect）、由董事会和其他高管负责（Own）、注重奖励（Reward）以及结合实例（Exemplify）。**这份报告体现的是英国和欧洲大陆主要企业的观点和意见，2021年预计将发布一份新的报告，反映美国高管和机构的意见。麦肯锡也就如何践行公司宗旨进行了一番尝试，它面向业务部门编制了一份难题清单，并附有用于评估公司意图与所经历现实之间差距的验证点（Gast等，2020）。**新冠疫情爆发之后，宗旨顾问预计将提出更多的见解。另外，面对社会压力增大，公司必须明确其宗旨，并以确凿证据证明其为增进合作伙伴关系，所采取的方式既有益于社会，也对投资者意义重大。**

适应与行动

有韧性的领导者会随着形势的发展作出调整，适应新的局面。如果固守当前已非常熟悉的安全区，舍不得放弃眼前的利润和效率，即使密切关注系统性变化的早期迹象也毫无意义。韧性的养成离不开反复尝试，在危机发生时尤其如此。**如今，有韧性的领导者相互通力合作，验证新的认识和新的工作方式，而不是削减开支来节省资源。**至关重要的是，他们不吝投入时间和资金，营造宽松环境，孵化新创意，最终将试验成果推向市场（Hamel和Valikangas，2021）。新冠疫情爆发初期，公共卫生部门反应迟钝，部分原因就在于全球公共卫生机构和服务的经费遭到削减。近几十年来，公司片面追求利润和解决问题的效率，减少了研发时间和预算。然而，效率却是增强韧性的一大阻碍，因为在需要选择新的方向时，只有减少试行方案的数量，才能提高效率。在后新冠时代，经济复苏时期正是检验新生活方式的理想节点，看公平公正的理念能否得到切实体现，在"地球边界"（Planetary Boundaries）内创造美好生活。**放眼整个2020年，智库、研究中心和非营利组织纷纷发布经过充分研究、擘画未来的综合计划，他们齐声呼吁：如果我们要在2030年如期实现联合国的可持续发展目标（United Nations，2020），"这个十年就应该行动起来。"**如今这些机构正寻求通过商业合作，实现他们的愿望。具有开拓精神的公司也拿出资金，开放数据集，携手合作推动真正的变革①。

① 通过播客 Greenbiz 350 制作的节目"与三个可持续发展智库一起思考长远问题"（Thinking long-term with three sustainability think tanks），我们注意到了这些举措，谨此表示感谢。

非营利组织减排实验室（Drawdown Labs，https://www.drawdown.org/sites/default/files/Drawdown-Labs-Overview.pdf）刚设立不久，其成员正在努力实施和推广最有应用前景的大气除碳方法（减排项目）。减排项目基于可扩展性和可行性，对几十种解决方案进行了严格评估，并排定名次。**减排实验室的合作伙伴——包括Allbirds、Copia、谷歌（Google）、Grove、Impossible Foods、财捷（Intuit）、Lime、特灵（Trane）和设计公司IDEO——归集创意和资源，进行创意推广，以期超越2050年实现净零排放这一为人津津乐道的目标。**实验室的合作伙伴认识到科学减排目标建立在过于理想化的假设之上，即全球所有公司都会尽到自己应尽的责任，因此，他们希冀以自己的行动抵消其他公司不作为造成的影响。例如，商业和财务软件开发商财捷宣布了一项名为“30年50倍”的计划，到2020年将自己的温室气体排放降至零，“进而在10年内帮整个世界达到的减排规模相当于其原本排放量的50倍。”减排项目研究人员帮助合作伙伴找到合适的解决方案，在大幅延长碳封存时间的同时，将组织的每个业务部门和员工都调动起来，共同探索，而不是把任务交给独立的团队。政府和投资基金日益加大对碳减排程序和技术的资金支持，当此之时，减排实验室为最有应用前景的新创意提供了一个路线图。**正是这些颇具魄力的践行举措和合作实施方案，才给人类打赢控制温室气体这场硬仗，将其维持在可持续水平带来了新的希望。**

共益运动创建者（B Movement Builders，简称BMB，https://bcorporation.net/b-movement-builders）是另一个寻求协调系统性变革的组织。这个联盟的成员均为公开上市的大型跨国公司（营收在10亿美元以上），共同致力于打造一个“以包容、公平和再生理念为主导的经济。”3700多家获得认证的共益企业中，大多数为中小公司，而BMB的成员则业务遍布全球，经营规模庞大。他们并非全都获得了共益企业认证（通过该认证的一个条件是必须作出具有法律效力的承诺，保证为公司所有利益相关方创造效益），但他们在发布的“相互依存宣言”中，承诺将践行三个或更多的联合国可持续发展目标，并把取得的进展记录在案。身为该倡议的指导企业，跨国公司Natura和达能（Danone）旗下已经通过共益企业认证的子公司涵盖了它们至少30%的业务。Natura负责可持续发展和集团事务的副总裁马塞洛·比哈尔表示，公司认识到，只有共同努力才能实现其“2030年愿景：对生命的承诺”——在这个10年规划里，公司将致力于控制气候变化，保护亚马逊，确保平等和包容，并推动公司向循环经济和再生经济转型（Greenbiz 350）。依托BMB，Natura得以跟上创新的步伐，分享数据和最佳实践，并共同宣扬政策，为实现它们的宏伟目标提供支持。

适应与行动1

艾伦·麦克阿瑟基金会（Ellen Macarthur Foundation，https://www.ellenmacarthurfoundation.org）汇集来自时尚产业价值链的65家企业（包括品牌商），迎难而上，开发循环牛仔裤，实现到2021年5月上市销售的目标。基金会循环时尚团队协同80位牛仔裤专家，一起制定了“牛仔裤再造指南”。据此生产的牛仔裤采用安全无毒的新型材料，在设计上为转售和最终拆解回收提供最大便利。循环牛仔裤不仅能减少浪费和污染，还能大大降低化学物对服装工人的有害影响。这个重点应用项目之所以选中牛仔裤，是因为牛仔裤工艺复杂，与价值链的每个环节都有交集，由此得到的经验可以应用到其他服装产品上。

适应与行动2

气候政策非政府组织碳180（Carbon180，https://carbon180.org/）是从加州大学伯克利分校剥离出来的一个项目。碳180与政策制定者、科学家和企业合作，“倡导并制定雄心勃勃的碳去除政策。”考虑到成本是政策实施的一大障碍，他们的目标之一是筹集资金开展研究工作，力争到2025年将碳去除技术的成本降至每吨100美元以下。其长期目标是将碳去除业务转化为一个资金充足的全球性规模化产业。

适应与行动3

世界经济论坛携手赛富时（Salesforce）与德勤，在2020年达沃斯年会上发布了Uplink平台（https://www.weforum.org/uplink），旨在通过众包创新解决方案，将创业者与致力于推动解决方案落地的导师、投资人及合作方联系起来，加快行动，早日实现联合国可持续发展目标。该平台上线第一年就已推出超过15个创新挑战项目，吸引逾900个潜在解决方案，构建起拥有万余名用户的数字社区。

携手合作，创造具有韧性的未来

如分析人士所警告的那样，未来数十年，诸如新冠疫情这样的震撼事件将会一再出现。因此，企业应把韧性当做其工具箱中的一把利器。掌握了评估现实、践行价值观和宗旨以及积极适应新形势这三大技能，你的团队就能从容应对突如其来的冲击，为未来建立富有成效的关系，增强合作打下基础。中欧国际工商学院很荣幸能加入你们的合作伙伴网络。让我们携起手来，共同定义后新冠时代新的CSR卓越规范。

作者简介

作者白诗莉（Lydia J. Price）系中欧国际工商学院荣誉退休教授，劳瑞·安德伍德（Laurie Underwood）系西交利物浦大学苏州国际商学院管理学高级副教授，Sino Associates高级顾问

特别感谢中欧国际工商学院助理研究员毛雨欣对本文提供的帮助

参考文献

- Andrijevic, Marina, Carl-Friedrich Schleussner, Matthew J. Gidden, David L. McCollum and Joergi, Rogelj, “COVID-19 recovery funds dwarf clean energy investment needs”, Science, October 16, 2020.
- Aspen Institute, “Leading in a Time of Crisis, Global Warning”, April 7, 2020, https://www.aspeninstitute.org/videos/leading-in-a-time-of-crisis-global-warning-webinar/
- Baker, Sophie, “Global ESG-data driven assets hit $40.5 trillion”, July 2, 2020, Pensions & Investments, https://www.pionline.com/esg/global-esg-data-driven-assets-hit-405-trillion
- Bersin, Josh, “Becoming irresistible: A new model for employee engagement”, Deloitte Review, Issue 16, January 27, 2015.
- Bloomberg, “More than More Than 17.5 Million Shots Given: Covid-19 Vaccine Tracker”, Jan 8, 2021, https://www.bloomberg.com/graphics/covid-vaccine-tracker-global-distribution/
- Boren, Zach, “The permafrost pandemic: Could the melting Arctic release a deadly disease?” Greenpeace, March 7, 2020, https://unearthed.greenpeace.org/2020/07/03/arctic-permafrost-pandemic-life-uh-finds-a-way/
- Carbon Brief, “Global Carbon Project: Coronavirus causes ‘record fall’ in fossil-fuel emissions in 2020”, December 11, 2020, https://www.carbonbrief.org/global-carbon-project-coronavirus-causes-record-fall-in-fossil-fuel-emissions-in-2020
- China Daily, “China's road to carbon neutrality”, 2020, https://global.chinadaily.com.cn/a/202010/30/WS5f9b5e09a31024ad0ba82058.html
- CDC, “Promoting Vaccination in the Workplace,” https://www.cdc.gov/flu/business/promoting-vaccines-workplace.htm
- CNBC, “Rethinking stimulus: How Covid economic recovery can help battle climate change”, December 22, 2020, https://www.cnbc.com/2020/12/22/covid-economic-recovery-plans-must-battle-climate-change-.html
- Coutu, Diane L., “How resilience works”, in HBR’s 10 Must Reads on Organizational Resilience, Harvard Business Review Press, Boston, MA, 2021.
- Dean, Wendy and Simon Talbot, “Beyond burnout: For health care workers, this surge of Covid-19 is bringing burnover, STAT, Nov 25, 2020, https://www.statnews.com/2020/11/25/beyond-burnout-health-care-workers-covid-19-surge-burnover/
- Deloitte, “Deloitte, consumer pulsing survey conducted in United States, United Kingdom, China, and Brazil in 2019”, https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/deloitte-private/articles/practices-of-best-managed-companies-2020-corporate-resilience-with-chinese-characteristics.html
- Deloitte, “Practices of best managed companies 2020: Chinese resilient companies”, https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/deloitte-private/articles/practices-of-best-managed-companies-2020-corporate-resilience-with-chinese-characteristics.html
- Dennis, Brady, “The US will soon join the Paris climate accord. Then comes the hard part.” Washington Post, https://www.washingtonpost.com/politics/2020/12/22/biden-paris-climate-accord/
- De Smet, Aaron; Laura Tegelberg, Rob Theunissen, and Tiffany Vogel, “Overcoming pandemic fatigue: How to reenergize organizations for the long run,” Nov 25, 2020, https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/overcoming-pandemic-fatigue-how-to-reenergize-organizations-for-the-long-run
- Du Xinyu, “After Pre-Holiday Outbreaks, Workers Paid to Celebrate in Place”, Sixth Tone, January 13, 2021, https://www.sixthtone.com/news/1006701/after-pre-holiday-outbreaks%2C-workers-paid-to-celebrate-in-place
- Eccles, Robert, “Putting Purpose Into Practice: The Enacting Purpose Initiative,” Forbes, Aug 20, 2020, https://www.forbes.com/sites/bobeccles/2020/08/20/putting-purpose-into-practice-the-enacting-purpose-initiative/?sh=752423a8321e
- Economics of Mutuality, “The Economics of Mutuality Explained”, https://eom.org/the-economics-of-mutuality-explained
- Edelman, “Trust Barometer Special Report: Institutional Investors”, 2020, https://www.edelman.com/research/2020-edelman-trust-barometer-special-report-institutional-investors
- European Commission, A European Green Deal, https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en#policy-areas
- Financial Times, “When Milton Friedman, prophet of profit, met a pandemic”, October 21, 2020, https://www.ft.com/content/10ac7863-2b3e-46a1-866b-2576b3be2d95
- Freeman, R.E., Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1984. Pitman, Boston.
- Gast, Arne, Paolo Illanes, Nina Probst, Bill Schaninger, and Bruce Simpson, “Purpose: Shifting from why to how,” McKinsey Quarterly, April 22, 2020, https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/purpose-shifting-from-why-to-how
- Greenbiz 350, “Thinking long-term with three sustainability think tanks”, October 16, 2020, https://www.greenbiz.com/article/episode-241-thinking-long-term-three-sustainability-think-tanks
- Hamel, Gary and Liisa Valikangas, “The quest for resilience”, in HBR’s 10 Must Reads on Organizational Resilience, Harvard Business Review Press, Boston, MA, 2021
- Harvey, Chelsea, “Zombie viruses: Can they escape the thawing Arctic?” E&E News, April 14, 2020, https://www.eenews.net/stories/1062865779
- Henig, Robin Marantz, “Experts warned of a pandemic decades ago. Why weren’t we ready?”, National Geographic, April 8, 2020, https://www.nationalgeographic.com/-science/2020/04/experts-warned-pandemic-decades-ago-why-not-ready-for-coronavirus/
- Holzmann, Anna and Nis Grunberg, “Greening China”, Merics, January 7, 2021, https://merics.org/en/report/greening-china-analysis-beijings-sustainable-development-strategies

- Howell, John, "ESG Moves Toward a Single Standard" , Greenmoney, January 2021 Issue, https://greenmoney.com/esg-moves-towards-a-single-standard/
- Huawei, "A crucial 72 hours for hospital networks" , 2020, https://www.huawei.com/uk/publications/winwin-magazine/36/huo-shen-shan
- International Institute for Sustainable Development, "New EU Budget and Recovery Fund: Green Stimulus and Climate Budget Cuts" , July 22, 2020, https://www.iisd.org/sustainable-recovery/news/new-eu-budget-and-recovery-fund-green-stimulus-and-climate-budget-cuts/
- International Labor Organization, "Prioritize pay equity in COVID-19 recovery," Sept 18, 2020, http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_755894/lang--en/index.htm
- King, Katherine, "Seven skills of resilience" , Psychology Today, March 31, 2020, https://www.psychologytoday.com/us/blog/lifespan-perspectives/202003/seven-skills-resilience.
- Lagasse, Jeff, "Healthcare workers experiencing burnout, stress due to COVID-19 pandemic" , Healthcare Finance. Dec 8, 2020, https://www.healthcarefinancenews.com/news/healthcare-workers-experiencing-burnout-stress-due-covid-19-pandemic
- Letzing, John, "Can we prevent a surge in pandemic-related homelessness," Aug 21, 2020, https://www.weforum.org/agenda/2020/08/can-we-prevent-surge-covid19-pandemic-homelessness-eviction-poverty/
- Levine, Mike, "Governors were warned of a pandemic years ago, told to stockpile. Why didn' t they do more?" , abcNEWS, April 29, 2020, https://abcnews.go.com/Politics/governors-warned-pandemic-years-ago-told-stockpile-didnt/story?id=70331277
- Malnight, Thomas; Buche, Ivy; Dhanaraj, Charles, "Put purpose at the core of your strategy." Harvard Business Review, September-October 2019.
- Martin-Delgado, Jimmy and Eduardo Viteri, Aurora Mula, Piedad Serpa, Gloria Pacheco, Diana Campos de Andrade Lourencao, Daniela Campos de Andrade Lourencao, Patricia Campos Pavan Baptista, Gustavo Ramirez, and Jose Joaquin Mira, "Availability of personal protective equipment and diagnostic and treatment facilities for healthcare workers involved in COVID-19 care: A cross-sectional study in Brazil, Colombia, and Ecuador," PLOS ONE, Nov. 11, 2020, https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0242185#sec001
- McKinsey&Company, "The Next Normal: Doubling down on sustainability" , December 2020, https://www.mckinsey.com/featured-insights/coronavirus-leading-through-the-crisis
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle, and Donna J. Wood, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts" , Academy of Management, 22(4), 1997, 853-886.
- Mufson, Steven, "Biden has massive climate plans. Where will he find the money to fund them?" , Washington Post, December 12, 2020, https://www.washingtonpost.com/politics/2020/12/22/biden-climate-funds/
- Nature, "Why a pioneering plan to distribute COVID vaccines equitably must succeed" , January 13, 2021, https://www.nature.com/articles/d41586-021-00044-9
- Nelson, Tamaryn, "Nightmares, exhaustion and burnout: health workers describe the emotional toll of life on the frontline," Amnesty International, Oct 10, 2020, https://www.amnesty.org/en/latest/news/2020/10/nightmares-exhaustion-health-workers-describe-emotional-toll-pandemic/
- NGFS, "US Federal Reserve joins NGFS, and two new publications released" , December 15, 2020, https://www.ngfs.net/en/communique-de-presse/us-federal-reserve-joins-ngfs-and-two-new-publications-released
- O'Brien, Diana, Andy Main, Suzanne Kounkel, Anthony R Stephan, "Purpose is everything" , Deloitte, October 15, 2019, https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html
- OECD, "COVID-19: From a health crisis to a job crisis," https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1686c758-en/1/3/1/index.html?itemId=/content/publication/1686c758-en&_csp_=fc80786ea6a3a7b4628d3f05b1e2e5d7&itemIGO=oecd&itemContentType=book
- Parker, Kim; Rachel Minken and Jesse Bennet, "Economic Fallout From COVID-19 Continues To Hit Lower-Income Americans the Hardest," Pew Research Center, Sept 24, 2020, https://www.pewsocialtrends.org/2020/09/24/economic-fallout-from-covid-19-continues-to-hit-lower-income-americans-the-hardest/
- Price, Lydia J and Laurie Underwood, "CSR Trends Globally: Bold and Practical Solutions for the Environment" , Chapter 1 in 2020 CEIBS Corporate Social Responsibility White Paper, edited by Chen Jieping, Shanghai, CEIBS 2020.
- PWC, Putting Purpose to Work: Purpose Survey Report, June 2016, https://www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/assets/pwc-putting-purpose-to-work-purpose-survey-report.pdf
- PWC, "Why everyone in the C-suite should take responsibility for corporate purpose" , 2020, https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/owning-corporate-purpose.html
- Ranney, Meghan and Jessie Gold, "Doctors: Healthcare workers are experiencing more than Covid-19 burnout," CNN, Nov 18, 2020, https://www.cnn.com/2020/11/18/opinions/health-care-workers-covid-19-burnout-ranney-gold/index.html
- Reuters, "China' s new green development fund raises $12 billion in phase 1" , July 27, 2020b , https://www.reuters.com/article/us-china-environment/chinas-new-green-development-fund-raises-12-billion-in-phase-1-idUSKCN24T0E0
- Schneider, Daniel and Kristen Harknett, "Essential and Unprotected: COVID-19-Related Health and Safety Procedures for Service-Sector Workers, The Shift Project" , Harvard Kennedy School, April 2020, https://shift.hks.harvard.edu/essential-and-unprotected-covid-19-related-health-and-safety-procedures-for-service-sector-workers/
- Stanley-Becker, Isaac and Lena Sun, "Covid-19 is devastating communities of color. Can vaccines counter racial inequity?" The Washington Post, Dec 19, 2020, https://www.washingtonpost.com/health/2020/12/18/covid-vaccine-racial-equity/
- Syntao Green Finance, "ESG Moving into Mainstream in China, Said China SIF" , December 1, 2020, http://www.syntaogf.com/Menu_Page_EN.asp?ID=21&Page_ID=368
- Syntao Green Finance, "9 Pictures to illustrate 'China Sustainable Investment Review 2020" , January 11, 2021, http://www.syntaogf.com/Menu_Page_EN.asp?ID=21&Page_ID=384
- Tabah A, Ramanan M, Laupland KB, Buetti N, Cortegiani A, Mellinghoff J, "Personal protective equipment and intensive care unit healthcare worker safety in the COVID-19 era (PPE-SAFE): An international survey" , Journal of Critical Care, 2020 Oct; 59:70-5. Pmidl32570052
- Timmerman, Ruben. Covid 19 Exposes the Realities of Europe's Neglected Essential Workers," University of Oxford, Law Faculty, Dec 2, 2020, https://www.law.ox.ac.uk/research-subject-groups/centre-criminology/centreborder-criminologies/blog/2020/12/covid-19-exposes
- The Sustainability Board Report, The Sustainability Board Report 2020, https://www.boardreport.org/reports-research
- UN News, "Nearly half of global workforce at risk as job losses increase due to COVID-19: UN labour agency," 28 April 2020, https://news.un.org/en/story/2020/04/106279
- United Nations, "The Sustainable Develop Goals Report 2020" , https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020.pdf
- World Bank, "Tackling the impact of job displacement through public policies," Oct 20, 2020, https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/10/20/tackling-the-impact-of-job-displacement-through-public-policies
- WRI, "U.S. Government Allocates $60 Million to Develop Carbon Removal Technology" , https://www.wri.org/our-work/top-outcome/us-government-allocates-60-million-develop-carbon-removal-technology
- 新华网 [a]. 结合实际、精准聚焦 这样的消费券才能用着 '真香'，2020-04-14. http://www.xinhuanet.com/politics/2020-04/14/c_1125851045.htm
- 新华网 [b]. 支付宝健康码 7 天落地超 100 城 数字化防疫跑出 '中国速度'，2020-02-19. http://www.xinhuanet.com/enterprise/2020-02/19/c_1125596647.htm
- 新华网 [c]. 系列重大气候政策宣示中国绿色低碳发展决心 . 2020-12-12. http://www.xinhuanet.com/politics/2020-12/14/c_1126860194.htm


I ♥
CEIBS

中欧校友企业社会责任实践

2

合力抗疫 中欧力量



京东物流

速度是硬核、温度是内核

文 / 蔡舒恒 黄夏燕 刘婕



余 睿

中欧EMBA2015级校友

京东物流CEO

京东物流的梦想是成为全球最值得信赖的供应链基础设施服务商，十余年来，我们一直坚持做行业最苦、最难但最有价值的事，坚定不移地进行基础设施建设，夯实供应链、技术等核心能力，为提升用户体验，推动行业提质增效而努力。

我们关注并希望每一位员工都能够收获有尊严感、幸福感和成就感的工作和生活，并把企业发展融入到合作伙伴、实体经济和社会环境之中，坚持与合作伙伴共赢，与环境共生，以“技术驱动，引领全球高效流通和可持续发展”为使命，持续为经济发展、环境友好、社会和谐发展创造价值，在提升社会效率、带动高质量消费、助力实体经济数字化转型、推动供给侧结构性改革、促进就业、推进乡村振兴等方面积极履行社会责任，构建更高效和可持续的美好未来。

摘要

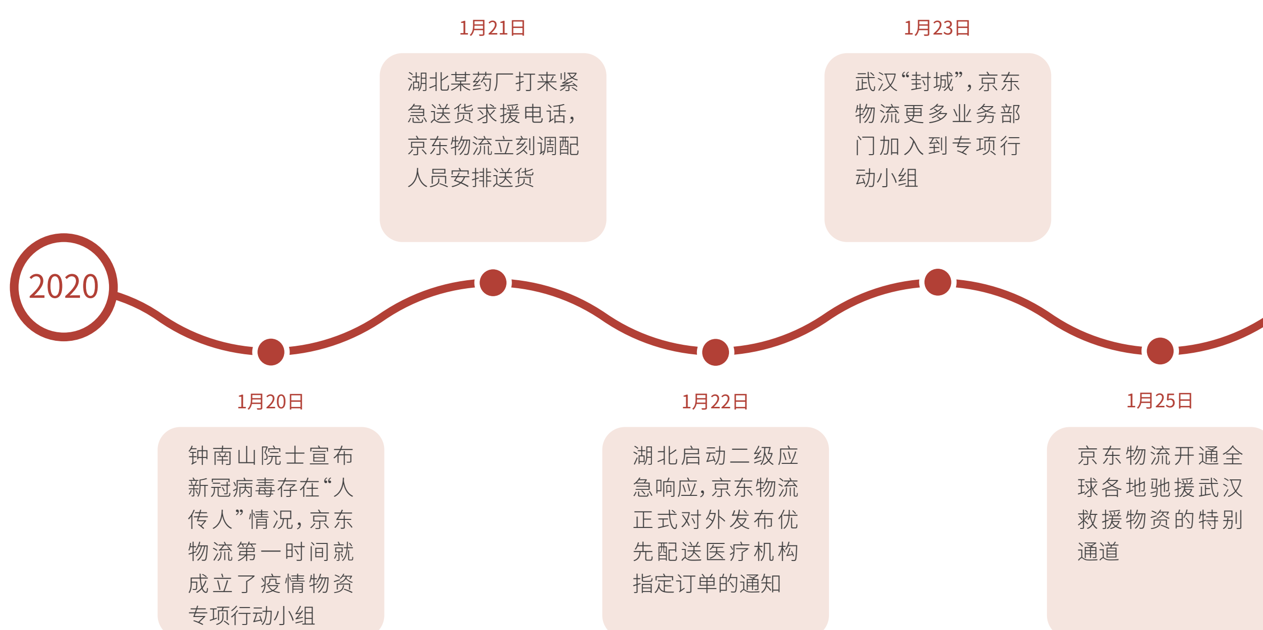
2020年伊始，新冠疫情突如其来，“九省通衢”的武汉决绝封城，瞬间摁下“暂停键”。值此危难时刻，京东物流集团（简称“京东物流”）充分发挥供应链物流能力和技术优势，全力统筹内外部资源、城配与最后一公里配送调度等，用运输线托起了生命线和经济线。

这其中，有逆行而上、坚守在第一线的京东物流员工；有自主研发的智能配送机器人进行物资运输与配送；有“智能大脑”依靠大数据分析和预测技术，优先满足、精准配送武汉重点医院，还有日分拣能力超过百万单的智能仓储武汉“亚洲一号”的快速响应；更有全国驰援武汉的义务运输通道，提供稳定的医疗卫生和生产生活保障……

与其说在疫情大考中，京东物流交出了满意的答卷，不如说疫情笼罩下，京东物流给全社会递上了“定心丸”。这颗“定心丸”背后，不仅是京东物流长期积累的能力的释放，更彰显了企业的使命与担当。

抗疫先锋：夯实基础，厚积薄发

2007年，京东集团自建物流体系；2017年，京东物流正式独立为子集团，向社会全面开放。2020年，疫情阴霾下，京东物流作为保障国计民生的重要社会基础设施，其价值更加凸显。京东物流以“技术驱动，引领全球高效流通和可持续发展”为使命，致力于成为全球最值得信赖的供应链基础设施服务商。



一线员工：责任与担当背后的温度

2020年春节期间，全国许多物流平台和公司原本就处于歇业、延迟开业、或者配送能力大幅削减的状态，加上疫情突发，令大量消费者备受订单延迟甚至停运的困扰。而京东物流连续第八年的"春节也送货"活动则成为抗疫最有利的后勤保障，原本坚守岗位的京东物流员工投入抗疫一线，他们中有司机、快递员、仓储人员……这些普普通通的一线员工，在关键时期成为保障社会民生的"先锋队"。

在武汉的一些特殊站点，"快递小哥"往往是连接着当地居民与外界物资的唯一一座桥梁，甚至担负着附近医院"生命保障线"的责任——虽然"小哥"们已经习惯春节配送的忙碌节奏，但2020年这个特殊的春节里，部分地区日均的包裹量甚至超过了京东6.18时期的业务高峰量。[1]

京东物流武汉亚一城配青年车队由99名青年组成，疫情期间在武汉连续奋战近90天，不仅将承运到武汉的绝大多数应急物资送抵武汉各大医院和千家万户，还累计为300多万人次配送了6000吨米面粮油、蔬菜等生活必需物资。京东物流认为，"有大家才有小家，作为行业领军企业，这时候必须选择往前冲，这是责任，也是义务！"[2]2020年4月，武汉亚一城配青年车队获得第二十四届"中国青年五四奖章（集体）"，这是共青团中央、全国青联授予中国优秀青年的最高荣誉，反映出当代青年的精神品格和价值追求。

辛勤奋战的背后，是员工内心对企业文化、企业责任和企业价值的肯定与认可。"伟大""尊严""体面""使自己的家人生活得舒适"是京东物流一直以来对待基层员工的关键词。京东物流向一线快递员提供了行业领先的福利待遇，是行业内少有的为一线员工缴纳"五险一金"的企业，还提供意外伤害商业保险、防寒防暑补贴、安居计划、"我在京东过大年"等多项福利补贴及节日慰问。

2014年起，京东为春节期间坚守岗位无法回家过年的员工，额外给与补贴，支持员工将子女接到身边过团圆年。至2020年，这项举措的累计投入超过了5亿元，帮助了近50000名员工家庭在春节团聚。

而在疫情期间，员工为社区四处奔波，京东物流则稳稳地保护员工的健康安全。不仅在元旦期间就向武汉员工提供了七万只口罩，在武汉封城之后，迅速将防疫应急物资等配齐，并安排对所有场地装备进行消毒，对在岗人员进行健康监测，开展疫情相关知识科普与防疫培训等。在2020年一季度，京东物流采购了超过1000万只口罩等防疫物资提供给一线员工；疫情期间，员工防疫物资投入总额超过1个亿。





供应链能力：基础设施与智能技术“硬核”

一方面，一线员工在疫情期间坚守岗位、辛勤付出，让大众与医务人员感受到了切实温暖的配送服务；另一方面，在封路封城、停工停产的情况下，京东物流一如既往地提供高质量的物流服务，这与京东物流多年来沉淀的供应链“硬实力”息息相关。

遍布全国的物流供应链体系

供应链能力是京东物流的核心优势。京东物流建立了遍布全国的物流供应链体系，打造出仓配一体服务模式。在商品出厂后，京东物流直接将商品放到离消费者最近的仓库，通过“短链”的方式实现快速交付。

经过多年发展，京东物流已经搭建起包括仓储网络、综合运输网络、配送网络、大件网络、冷链网络及跨境网络在内的高度协同的六大网络，服务范围覆盖了中国几乎所有地区、城镇和人口，不仅建立了中国电商与消费者之间的信赖关系，还通过211限时达等时效产品和上门服务，重新定义了物流服务标准。

截至2020年9月30日，京东物流在全国运营超过800个仓库，包含云仓面积在内，京东物流运营管理的仓储总面积约2000万平方米，还运营着28个“亚洲一号”大型智能仓库。京东集团副总裁、京东智能产业发展集团总裁胡伟（EMBA2019）说：“亚洲一号从规划到管理都是我们自己持有，做到了全闭环，从便捷和效率上与租赁的园区有着非常大的差异，作为物流的物理载体，在‘抗疫’中还发挥着保障的作用。”

京东物流“亚洲一号”单仓日吞吐能力达到数十万甚至百万级别。疫情期间，在亚洲一号等仓储体系的支撑下，京东物流的物资配送依然能够实现半日达、次日达、极速达的高级别保障。武汉“亚洲一号”日分拣能力超过百万单，效率是传统仓库的5倍多，具有智能化、储存量高、订单处理能力强的特点，在抗疫过程中发挥了重要作用。2020年1月24日上午，京东集团宣布向武汉市捐赠100万只医用口罩和6万件医疗物资，首批40万只医用口罩便是从武汉本地仓库发出，7个小时后即送达医疗一线。

为了进一步提升整体物流时效，京东物流发起“千县万镇24小时达”时效提升计划，推动“24小时达”成为县镇村消费者可享的普惠式物流服务，同时拓宽当地农产品和产业带上行渠道，助力消费升级和区域经济发展，服务乡村振兴。



北京“亚洲一号”智能仓库

大数据分析与预测能力

作为华中地区重要物流中转枢纽，疫情下的武汉交通全面受阻，京东物流因为一系列智能技术的保障护航，在极短时间内快速响应、重新组织全网物流资源。疫情爆发后，物资供应紧张是全社会的共同难题。京东物流在“智能大脑”的支持下，通过大数据分析和预测技术，挖掘疫情地区的历史订单人群分布和未来订单规律，主动对武汉重点医院订单优先满足、精准配送。

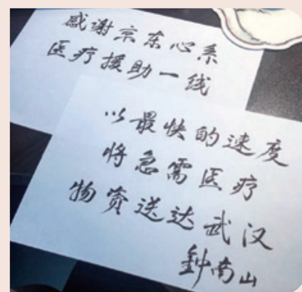
“智能大脑”由一系列大数据技术和算法组成，有智能规划、智能计划和智能调度三大抓手。智能规划大脑快速制定临时应急物流方案；智能计划大脑实现重点地区订单优先生产；智能调度大脑推进车辆直达高效驰援一线，实现疫情期间有序、及时、高效率的物资运输解决方案。

智能硬件全面应用

为了降低疫区配送人员被感染的风险，京东物流采用了自主研发的智能快递车，为医院及重点区域进行物资运输与配送。2020年2月6日，京东物流智能快递车顺利将医疗物资送到了武汉第九医院，完成了疫情爆发后武汉地区智能配送的第一单。在一些因疫情而封闭的地区，京东物流还投入使用无人机，使得被迫中断的物流服务得以恢复。

基于供应链技术能力，2020年2月12日，应湖北省新冠肺炎防控指挥部的紧急需求，京东物流正式承建湖北省的应急物资供应链管理平台。该平台主要针对抗击疫情急需的防护服、口罩、护目镜等物资的生产、库存、调拨、分配进行全程可视追踪、高效集中管控，帮助湖北各地进行紧缺医疗物资的精准测算、科学调度、合理分配。

2020年1月31日晚，京东物流接到钟南山院士团队捐赠100台制氧机的运输需求后，第一时间协调铁路运力，采用铁路公路联合运输的方式，将该批物资以最快速度义务运往武汉。2月2日上午，这批制氧机顺利送到武汉汉口医院。钟南山院士亲自写下“感谢京东心系医疗救助一线，以最快的速度将急需医疗物资送达武汉！”




京东物流“亚洲一号”智能仓库高效运转

共生格局：构筑可持续商业

“独木不成林，一花难成春”，京东物流倡导“共生”理念，倡议生态链上下游合作伙伴一起联动，共建全球商业社会可持续发展共生生态。

青流奔涌，与环境共生

2017年，京东物流携手九大品牌共同启动了“青流计划——全球供应链绿色环保”行动。京东物流联合供应链上下游，创新绿色发展模式，通过开展无纸化运营、包装耗材可循环和减量使用、新能源车辆技术创新和应用、光伏发电以及在全国范围内进行纸箱、旧衣等闲置物品回收等，减少资源浪费，实现节能降耗和低碳环保。

2018年，京东集团全面升级“青流计划”：从聚焦绿色物流领域，升级为京东集团可持续发展战略；从关注生态环境，扩展到人类可持续发展相关的“环境（Planet）”“人文社会（People）”和“经济（Profits）”全方位内容。升级后的“青流计划”携手生态链上下游合作伙伴，以共创美好生活空间、共倡包容人文环境、共促经济科学发展为目标，共同建立全球商业社会可持续发展共生生态。

2019年10月，京东物流宣布加入世界自然基金会（WWF）联合发起的“科学碳目标”倡议，成为国内首家承诺设立科学碳目标的物流企业。

2020年7月6日，京东物流“青流计划”推出物流行业首个环保日，进一步推动和落实全供应链的环保理念与实践。截至2020年12月，已经有超20万商家和亿万消费者参与到“青流计划”之中，虽未惊天动地，但有润物无声。

绿色包装，减量循环

2016年，京东物流成立了行业首家“物流包装实验室”，致力于绿色物流包装产品的研发和使用。一方面，通过压缩包装耗材的尺寸和面积减少材料成本，减少社会资源的浪费；另一方面，相继推出了可循环生鲜保温箱和青流箱等循环包装。

绿色园区，节能环保

早在2017年，京东物流就率先在上海亚洲一号智能物流园区布局屋顶分布式光伏发电系统，为仓库内的自动立体仓库、智能机器人以及自动化分拣系统供应清洁能源，平均每分钟可减少碳排放40千克。[3]仓库内还广泛使用了微波感应LED照明系统，该系统具有自动感应功能，员工拣货时灯亮，人离开后自动停止照明，比传统照明设备节能约72%。

绿色运输，零碳排放

2017年，京东物流引进千辆新能源车，在全国10多个大中城市投入使用，2018年1月，京东物流率先将进出北京的自营物流车替换成电动新能源车。

绿色回收，环保公益

2016年，针对月饼过度包装问题，京东物流率先在北京、上海和广州三地推出纸箱回收循环利用活动，之后逐步将纸箱回收项目推广至全国。2019年，京东物流推出“闲置衣物回收计划”，覆盖全国近50个城市，截至2020年6月，京东小哥回收旧衣、玩具、书籍等350万件。

◎截至2020年6月，京东物流通过缩短胶带的宽度、包装减量等措施累计减少塑料使用5万吨；通过仓内无纸化作业、纸箱减量化及回收再利用累计节省纸张约130万吨；累计使用循环包装超过1.6亿次，减少一次性快递垃圾6.7万吨。

◎截至2020年6月，京东小哥在全国回收纸箱数量超过1000万个。

商业联盟，与社会共生

京东集团副总裁、京东物流首席战略官傅兵（EMBA2018）表示："这场疫情让大家看到，京东物流承接了很多社会基础设施的角色，包括菜篮子工程，包括将孩子上学的课本交付到家里。"在参与抗疫的同时，京东物流通过技术开放，解决制造行业信息割裂、库存水平高、配送时效慢等典型问题，帮产业供应链装上智慧大脑，给产业经济换上智能引擎，为社会基础设施注入数字力量。傅兵说："京东物流不同于其他物流企业的地方，在于一开始就服务于产业，用技术、供应链的管理去帮助我们的伙伴缩短整个供应链链条，提高供应链效率。"

作为"共生"理念的倡导者和实践者，京东物流致力于与合作伙伴、行业、社会协同发展，构建共生的物流生态。2017年，京东物流创新推出云仓模式，将自身的管理系统、规划能力、运营标准、行业经验等赋用于第三方仓库，通过优化本地仓库资源，有效增加闲置仓库的利用率，让中小物流企业也能充分利用京东物流的技术、标准和品牌，提升自身的服务能力，目前京东云仓生态平台下运营的云仓数量已超过1400个。通过与国际及当地合作伙伴的合作，截至2020年12月31日，京东物流已建立了覆盖超过220个国家及地区的国际线路，拥有32个保税仓库及海外仓库，并正在打造"双48小时"时效服务，确保48小时内可以从中国运送至目的地国家，在之后的48小时内，可以将商品配送至本地消费者。

在"共生"理念的指导下，京东物流通过建立各领域、各产业的共生联盟，号召产业链上下游合作伙伴紧密合作，共同努力。京东物流为联盟合作伙伴提供开放的业务场景，高效、灵活的商业合作模式，共同打造市场化、智能化、定制化的产品以及综合解决方案。通过战略签约、成为共生伙伴等形式，整合社会化物流企业的资源，增强协同作战能力，推动行业打破既有边界走向融合，力促共生共赢。



社会责任：乘风破浪的“压舱石”

2020年8月，京东抗疫“五件套”被国家博物馆永久收藏，包括湖北省新型冠状病毒感染肺炎疫情防控指挥部的感谢信、钟南山院士的亲笔感谢信、在武汉封城后率先投用的JD40006号智能快递车、内蒙古援鄂医疗队医护人员写给武汉京东快递小哥贾胜治的感谢信、技术抗疫纪录片等。[4]2020年9月，因在抗击疫情中表现突出，京东集团党委被授予“全国抗击新冠肺炎疫情先进集体”和“全国先进基层党组织”称号。[5]

疾风知劲草，一场突如其来的疫情，让人看到了物流基础设施的重要性，也让社会重新认识了物流的价值。

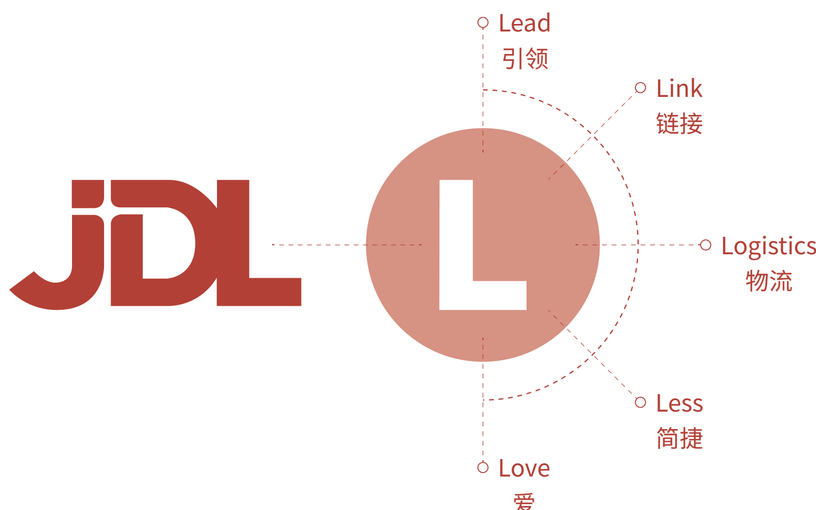
“客户为先”是京东最核心的文化价值观。京东物流的战略是体验为本、技术驱动、效率制胜。京东物流提供“有速度更有温度”的服务。

温度是需要传递的。京东物流让每一位员工工作得体面、尊严，这是京东物流对员工的温度；而京东员工的每一个微笑、每一声“您好，京东物流”，每一次服务，也都对外传递着京东物流最炽热的“温度”，使“物的位移”变成“人的链接”。

2017年，京东物流向社会全面开放。京东物流迎来的不只是大量的客户，还有客户多元化、个性化的服务需求。京东物流深刻地认识到，要将过去只服务于京东商城的运营思维，转变为从客户角度出发的经营思维，要从销售驱动转变成产品驱动，要通过提供包括供应链、快递、快运、大件、冷链、云仓、跨境等产品模块，来满足不同市场不同客户的各种需求。2020年前9个月，京东物流外部客户收入占比达到43.4%。

一步步走来，京东物流何以行稳致远?靠灵敏的市场嗅觉、敏捷的变革行动力、敏锐的前瞻洞察力?是，但又不全是。在京东物流的发展过程中，我们看到京东物流一直在思考对消费者和员工的价值与责任，对行业和社会的使命与担当。经历过抗疫的考验，京东物流所坚守的正道商业价值观、勇于承担社会责任的担当精神，正在不断获得社会各界的广泛认可与高度评价。

2020年8月，京东物流将使命升级为“技术驱动，引领全球高效流通和可持续发展”，将为“成为全球最值得信赖的供应链基础设施服务商”不断向前。[6]



作者简介

作者蔡舒恒系中欧国际工商学院管理学副教授，黄夏燕系中欧国际工商学院案例中心研究员，刘婕系中欧国际工商学院教务长办公室助理研究员

参考文献

1 央视财经连线京东物流，听听他口中的“疫线”英雄．. 腾讯网，https://new.qq.com/omn/20200423/20200423A0TJB900.html?pc
2 无关生意、只关责任，京东物流的“隐秘抗疫战线”. 中国新闻网，2020-10-22. https://m.k.sohu.com/d/491055872
3 曹朝霞 . 京东“青流”计划再升级 用 RFID 实现循环包装全流程监控 . 现代物流报，2020-07-02. http://news.rfidworld.com.cn/2020_07/ce5007d77e01eb8e.html
4 京东抗疫“五件套”被国家博物馆永久收藏!猜猜是哪五件?快科技，2020-08-03.https://news.mydrivers.com/1/704/704152.htm
5 京东集团获“全国抗击新冠肺炎疫情先进集体”“全国先进集成党组织”称号 . 驱动中国，2020-09-09.https://news.qudong.com/article/711597.shtml
6 李波 . 京东物流转型：事关 20 万人的组织变革 . 知乎，2020-09-11. https://zhuanlan.zhihu.com/p/234318339



中欧校友总会

“合”力抗疫，整体大于部分之和

文 / 刘耿



吴敬琏

中欧国际工商学院终身荣誉教授
国务院发展研究中心研究员
国际经济学会 (IEA) 荣誉主席

中欧致力于培养具有企业家精神、积极履行社会责任的商业领袖。

摘要

中国式救援讲求“一方有难，八方支援”，更多体现的是一种场面，如何为“八方”定角色、打配合、提效率，是管理学最擅长的。2020年的新冠肺炎疫情，检验了中国企业履行社会责任的决心与成色。中欧校友企业实力强、理念新、行业全、地域广，在全国性乃至全球性抗疫中，展现出一股具有中欧特色的企业社会责任力量：始终保持着恰如其分的存在感、随需而至的支撑感、规整高效的秩序感、细水长流的责任感。

中欧国际工商学院校友总会（简称“校友总会”）在其中发挥了关键作用：将中欧校友们多年来在公益与企业社会责任的多方践行，汇聚到一个更高层面、更有号召力、更有整合机制、更具影响力的平台上，互相协同，凝聚力量，弘扬价值，寻找共识，从而实现整体大于部分之和。为多企业合作履行社会责任的组织形式、协同机制等打开启发和思考的空间。

校友总会将这次行动命名为“合”力抗疫。“合”字既可作为名词，代指中欧——中欧国际工商学院的logo即是一个“合”字，又可作为动词，将广泛散在的支援力量联合成整体性力量，“合”的重要结果就是“全”：衔接无缝、泽被无边、咸与无缺、大爱无疆。

流程之合：全链条

2020年1月23日10时，疫情“震中”武汉封城。

当日，校友总会即向各校友组织、校友及校友企业发出对武汉市医疗物资支援的倡议书。26日，校友总会疫情应对协调工作小组成立。27日，工作小组进一步细分为决策协调组、捐赠工作专家组、校友紧急情况救助组、医疗物资需求确认及捐物支持组、捐赠信息收集组、宣传报道组、校友合平台协同组、线上会议系统保障组，各专业小组对应着抗疫全链条上各环节。

机制建起之后，中欧相关抗疫力量次第上链，一条以校友总会为起点的专业、透明、高效的救援通路形成。校友总会的作用体现在信息汇集、筛选发布、供需对接等方面，避免信息流、物流、资金流等的囤积和错配；还体现在全局统筹，本着“帮忙不添乱不刷存在感，拾遗补缺”的原则，像寻找利基（Niche）市场①一样寻找慈善落点，提出“不在国内医疗市场抢购稀缺资源，不打乱仗”“多支援湖北省内其他城市以及中小医院”“加强对医护人员的支援力度”等建议。

1月30日，复星集团旗下复星公益基金会②（简称“复星基金会”）、北京春苗慈善基金会③（简称“春苗基金会”）与校友总会签署三方合作协议，完成该链条的主体搭建。复星集团拥有雄厚的医疗资源和国际化网络，在防疫物资甄选、采购、进口、调拨、物流等方面具备高度专业化优势。在校友总会会长田明（EMBA2005）与名誉理事郭广昌发起合作动议后24小时内，校友总会就与复星基金会签署了全球联合采购抗疫医疗物资的框架合作协议，复星担当采购通道职能。春苗基金会是具有公募资质的5A级民间慈善组织，担当捐赠通道职能，负责建立“中欧人，为爱一起战”线上募资专用平台。

由校友总会统筹的、以复星基金会和春苗基金会为两翼的抗疫战队立即起飞：1月31日，募资专用平台上线24小时内即筹集到来自校友、校友组织和校友企业的善款1200多万元；2月1日，复星全球采购自英国的第一批13.52万套防护服运抵重庆。

① 利基市场（Niche Market）又称缝隙市场、壁龛市场、针尖市场。利基是英文名词“Niche”的音译，Niche 来源于法语。法国人信奉天主教，在建造房屋时，常常在外墙上凿出一个不大的神龛，以供放圣母玛利亚。它虽然小，但边界清晰，洞里乾坤，因而后来被引来形容大市场中的缝隙市场。

② 复星国际董事长郭广昌是中欧全球 CEO2006 级校友。

③ 春苗基金会创始发起人之一及现任秘书长崔澜馨为中欧 EMBA2015 级校友。

2月16日，武汉雷神山医院建设单位——中建三局抗肺炎应急工程总指挥部向中欧校友会湖北分会求助：几千名工人正为医院加盖屋顶，抵御暴雨，因在新冠病人聚集的上方空间操作，亟需一批医用N95口罩，保护施工工人。湖北校友会会长李健（DIMP2003/CEO2015）、副会长曹辰（EMBA2009）和秘书长杜娟（EMBA2017）立即向校友总会求援。

1小时后，总会抗疫工作组就在上海浦东机场找到了正在清关的一批复星国际从海外采购的3000只N95口罩。校友总会时任副秘书长秦轶和黄静榕（MBA2002）、何品杰（MBA2010）两位校友志愿者马上去海关提货。

雷神山医院的施工期只有4天，顺丰快递只能承诺两天之后送到。汪先刚（EMBA2006）校友正好有批物资搭载直升机在17日上午运往湖北黄冈，他主动联系承运人腾挪出空间。

2月17日11:00，直升机从上海起飞；15:35，降落在黄冈市黄州区。可是，从黄冈到武汉并不比从上海到黄冈轻松。黄冈、武汉皆已封城，捐赠的医疗物资一次比一次难以运达，多批等待入城的物资只能在四周盘旋。

校友总会时任秘书长张峰（EMBA1999）向黄冈市疫情防控指挥部求助，校友总会曾经在黄冈疫情最危急、医疗物资最紧缺的2月6日，向黄冈捐赠了6600套高等级医用防护服和6000只N95医用口罩。黄冈市疫情防控指挥部负责人当即决定安排救护车直送，当日19：00顺利交付。

24小时陆空接力，千里驰援雷神山，只是中欧校友发起的许多次驰援之一，集中展示了中欧校友履行社会责任的动员能力、资源能力、组织能力、管理能力，尤其是链条的完整度：需求响应—全球采购—进口通关—物资调配—物流托运—精准投送，乃至全程宣传报道、后期公益审计等环节也一应俱全。链条之“全”来自于中欧校友的行业分布之广，目前，校友们已发起并创建了65个行业协会和俱乐部，百业齐全，行走天下，到哪儿都有应援，没有走不通的路。校友企业通过相互协作共享业务行为和特定资源，互相衔接，结成长链。



空间之合：全地域

从地理空间看，中欧校友履行抗疫责任范围，形成以湖北为圆心、与地球同直径的两个同心圆：一个是抗疫物资叠叠汇集，由全世界向湖北；一个是帮扶对象层层外推，由湖北而全世界。

从第一个圆看，中欧校友从全世界调集物资支援疫区。其中，复星集团借助其在20多个国家的产业布局，在全球采购最紧缺的防护服、医用N95口罩等防疫物资，成为主力买手。"中欧人，为爱一起战"募捐平台有15,355,400.07元善款用于复星全球采购，支援了138个抗疫一线医院、援鄂医疗队和政府疫情防控部门。

还有校友通过个人关系私力施援，成为重要补充。中欧湖北校友会会长李健发动土耳其、泰国、俄罗斯等分公司筹集口罩、防护服，还通过卓尔集团从海外筹集到8万只口罩和5千件防护服支援京山。

在土耳其的校友哈尼驱车百余公里前往生产厂家直采防护服。中欧湖北校友会副会长曹辰说："有时来自内地几个不同地方的校友会或公司抢同一批医疗物资，如果下手不快，转眼就被抢走了。"

从第二个圆看，校友会从身边人到抗疫一线、校友子弟做到有助无类、应帮尽帮。主要受益群体包括：

湖北抗疫一线医院：武汉及周边地市州的各大医院是受援的重点。仅通过复星基金会采购捐赠的医院就有58家，除了部队医院、省直医院、院校附属医院，全覆盖湖北省13个地级行政区。

各省市援鄂医疗队：随着湖北疫情的大面积爆发，国家从各省市组织调配援鄂医疗队，接管了湖北武汉大量一线新冠疫情定点医院，校友总会立即调整捐赠策略，重点支援各省市援鄂医疗队。中欧各地校友会积极响应，在之后的两周里时间里，高效、精准对口完成了全国各省市102家医院援鄂医疗队的防疫物资捐赠。

湖北医疗资源薄弱地市县：3月之后，武汉疫情高峰日趋平缓，各大医院防疫物资供应平衡。但湖北其他地市的一些中小型医院、新冠定点医院基础医疗资源落后匮乏的情况非常突出，不少县级、乡镇医院没有转运新冠传染病人专用的负压救护车。总会抗疫工作团队统筹出部分善款购买了一批专业负压救护车捐赠给湖北医疗条件相对较差的8家中小型医院。

其他一线抗疫机构：在支援湖北一线抗疫医院及各省市的援鄂医疗队以外，同时捐助了其他一线抗疫机构共37个，比如《人民日报》援鄂一线记者、北京蓝天救援队等，覆盖渝、晋、川、冀、京等地。

欧盟相关国家：3月之后，国内疫情取得阶段性有效控制，全球疫情开始迅速蔓延，欧盟多国呈现爆发态势。3月25日，校友总会发起《关于开展中欧校友援助欧盟抗疫行动的倡议》，克服每个国家物资入关标准不一、包机时间的不确定、各国使领馆的沟通效率等困难，支援西班牙、希腊、捷克、马耳他、匈牙利、黑山、爱尔兰7国223台呼吸机。

全世界的校友及其子女：2月1日，校友总会发布《中欧校友海外旅行应急援助通告》，协调北美、欧洲、亚洲、大洋洲等地区校友会对在海外旅行受限的中欧校友予以帮助。3月14日，发出《关于建立中欧校友海外子女援助互助群的通知》，使在海外留学的校友子女能够在疫情紧急情况下得到当地校友及校友组织的帮助。

在全球范围内调配资源，在全世界履行社会责任，得益于中欧拥有中国内地商学院中规模最大、阵容最强的校友网络。中欧校友已逾24000名，遍布全球80多个国家和地区。学院已在全球成立了64个国家或地区分会，中国的47个分会和1个联络处基本覆盖了全部直辖市、主要的省会城市和经济活动较活跃的地区；其他国家的16个分会分布在欧洲的西班牙、法国、德国、瑞士和英国，亚洲的印度、新加坡、菲律宾和韩国，北美的温哥华、多伦多和美国、大洋洲以及非洲。

"初心正，合众力，谋实效，知进退。"

——第三届中欧校友总会会长 田明（EMBA2005）

主体之合：全组织

中欧校友发挥抗疫主体责任，这个"主体"是"复合主体"：它不同于企业主体，而是若干校友企业的集合体；它不同于院校主体，而是校企相连；它不同于行业主体，而是统合百业；它是一类社群主体，但又比一般的社群主体有更强的协调性和资源调度能力，这仰赖于中欧品牌的凝聚力和校友会的精心组织。

从组织结构的视角，中欧校友这次抗疫摆出了一个乘风破浪的"合"字阵型：复星基金会、春苗基金会是"人"字形雁阵的头部；母校是中部的"一"字形中轴线、主心骨，定价值观、定责任感、定能动性；教授和教职员工、中欧校友总会和各地校友会、中欧志愿者等是基部的"口"字形矩阵，组成最坚实的中欧抗疫力量。

除了上文中事迹得到详述的校友总会、复星基金会、春苗基金会，以下中欧人"主体"也共同肩负着等量齐观的社会责任：

中欧湖北校友：湖北校友会是中欧校友抗疫的前哨，除了做好校友间的自救互救、调剂口罩等工作，还协同总会收集前线医疗物资需求信息，迅速建立起了自长沙到武汉、北京到武汉、上海到武汉等多条生命救援接力线路。

封城翌日，湖北校友会副会长王丹莉（EMBA2012）就给武汉同济、协和、金银潭等医院送口罩，是一线医院获得的最早的社会捐赠之一；红线内医生的年夜饭只有方便面、榨菜，湖北校友迅速联系食品企业，把饺子、八宝粥等存货全挖出来直送医院；武汉金银潭医院附近有家小餐馆，为给医院提供热食，一直加班加点，李健立即让集团旗下的粮油公司给这家餐馆送去大米和炒菜用油。这些贴心关怀，只有在疫区中的校友才能贴身完成。

中欧湖北救助工作组还代表中欧校友会物流与供应链协会、湖北校友会向中国物流与采购联合会公路货运分会递交《关于尽快出台措施，恢复物流生产的建议》。1月30日，交通运输部发布紧急通知，要求各地疫情防控"不得封路"。这是中欧校友会履行的全局意义上的社会责任。







各地校友分会：中欧各地校友会全力协同校友总会，在短短的两周时间内即完成了全国各省市102支援鄂医疗队的精准对口捐赠，包括上海、北京、苏州、南京、浙江、济南、青岛、陕西、安徽、广州、深圳、大连、宁波、陕西、山西、重庆、吉林、湖南、云南、广西、河南、四川、福建、无锡、河北等26个分会。

各地校友分会累计捐赠医疗物资含29662件医用防护服、N95口罩、红区防护镜、护目镜（含可进红区胶条防护服10050件）等紧缺医疗物资，另外南京分会定向对南京援鄂医疗队医护人员捐助现金488.5万元。捐赠其他消毒机、保暖内衣、成人纸尿裤、卫生巾、洗衣液、一次性内裤、能量棒、修护软膏、面膜等生活物资超过200万元。

校友志愿者团队：校友总会在中欧上海校友会、中欧戈友会的协力支持下，在上海招募建立了校友志愿者团队。志愿者们甚至带上家人在寒冷的冬日里及时赶赴浦东机场中转仓库，对清关后的医疗物资逐批点验、分发、寄送，有效保证了每日进口防疫物资配送到疫区。

疫情爆发后的两周内，曹辰、杜昆武（EMBA2019）、周钦年（EMBA2011）、张茜（CMO2017）等校友志愿者，每天或隔天前往总会在武汉的防疫物资中转库，向防疫物资极度缺乏的武汉及周边新冠定点医院分发、移交防护服、口罩等防疫物资，有力地支持了总会第一阶段的捐赠行动。

校友总会社会责任委员会焦胜（EMBA2008）主任及吕宗恕、曹淑溧两位校友还组织了校友志愿者宣传报道团队，让更多校友及时了解总会抗疫工作进展情况，也鼓舞和动员了更多中欧人参与抗疫。

总会援鄂抗疫工作团队：总会第一时间建立了疫情应对协调工作机制，张峰作为校友总会抗疫工作协调负责人，组建了包括秦轶、爱心联盟秘书长史丽（MBA2006）、春苗基金会秘书长崔澜馨在内的中欧校友抗疫项目工作团队，从1月底到3月中，不分昼夜持续奋战40多天。抗疫工作指挥部审时度势的阶段性捐赠策略制定、卓有成效的组织协调、沉着理性的临场指挥，务实高效的执行能力，集中体现了中欧校友组织的强大的凝聚力、战斗力和责任担当，保证了校友总会整个抗疫项目的圆满完成。

每一位中欧人个体：校友总会抗疫募款项目发布后，中欧校友、校友企业、教授和教职员工积极响应。各校友组织、课程班也纷纷组建战队，协同总会动员更多的校友行动起来。1个月内，捐赠善款26,843,690元。

校友会本是一个松散型组织，以社会责任感、中欧认同感相连接，能表现出整齐划一的凝聚力，得益于传统文化和现代管理。同门、同年，在中国传统文化中，是一种极重要的人际关系，这种以传道授业、知识传承结成的学缘关系，在办大事、办成事方面，甚至超过血缘关系（同族）、地缘关系（同乡）。校友会以现代组织形式使这种学缘关系固着化，并以现代管理手段确立共同的价值观、过好组织生活，通过发挥协同效应实现整体大于部分之和，而共同目标和价值的实现又反过来促进了校友身份认同。

> “中欧校友的担当精神和校友组织的团结协作，凝聚了力量，赢得了尊重，体现了中欧人高度的社会责任感！”
>
> ——第四届中欧校友总会会长 赵笠钧（EMBA2001）

行知之合：全身心

在抗疫中表现优异的中欧同学，不仅这次考试考得好，而且一直都是好学生。比如，田明是朗诗集团股份有限公司董事长，作为行业中的绿色先行者，朗诗已连续多年在年报中披露可持续发展报告；史丽是杉树公益基金会联合创始人。而好学生是由好学校培养出来的，学生、学校在理论与实践的反复往还中，实现教学相长、知行合一。

中欧国际工商学院所倡导者不惟创富兴业，更推崇贡献于社会之价值，将培养积极承担社会责任的领导者作为自身坚守的使命，将社会责任理念融入教学、研究、论坛等日常运营的方方面面。

中欧是国内最早将商业伦理列为必修课程的商学院，将企业社会责任提高到学院发展战略高度，鼓励教授团队投入企业社会责任专项课题研究，在教学、研究、案例开发、课堂教学、课程设计以及校友实践等各方面全力支持，着力将中欧打造成为一家在中国乃至亚洲引领CSR研究与实践的标杆商学院；中欧致力于培养具有社会责任感的商业领袖，他们不仅积极投身公益，他们公司的产品和服务也体现了社会责任：

2009年起，MBA开设社会责任相关的商业、社会与环境课程，MBA学员早在2006年就开始举办年度企业社会责任主题论坛；

EMBA开学第一课是企业社会责任，自2008年起，设立“中欧EMBA善为奖”，专门用于鼓励EMBA学生承担企业家应尽的社会责任；

在非洲开设妇女企业家培训课程、为部分非洲企业家提供免费课程等，通过管理教育推动当地经济发展，在非洲履行社会责任；

2017年11月，提出中欧“企业社会责任”倡议行动计划，发起企业社会责任研究，为创立中国CSR理论体系、建立中国评估标准贡献中欧力量；

2019年，中欧校友总会公益联盟成立，将中欧校友多年来在公益与企业社会责任方面的多方践行提升到更高层面，开启中欧校友公益与社会责任的新时代。

……

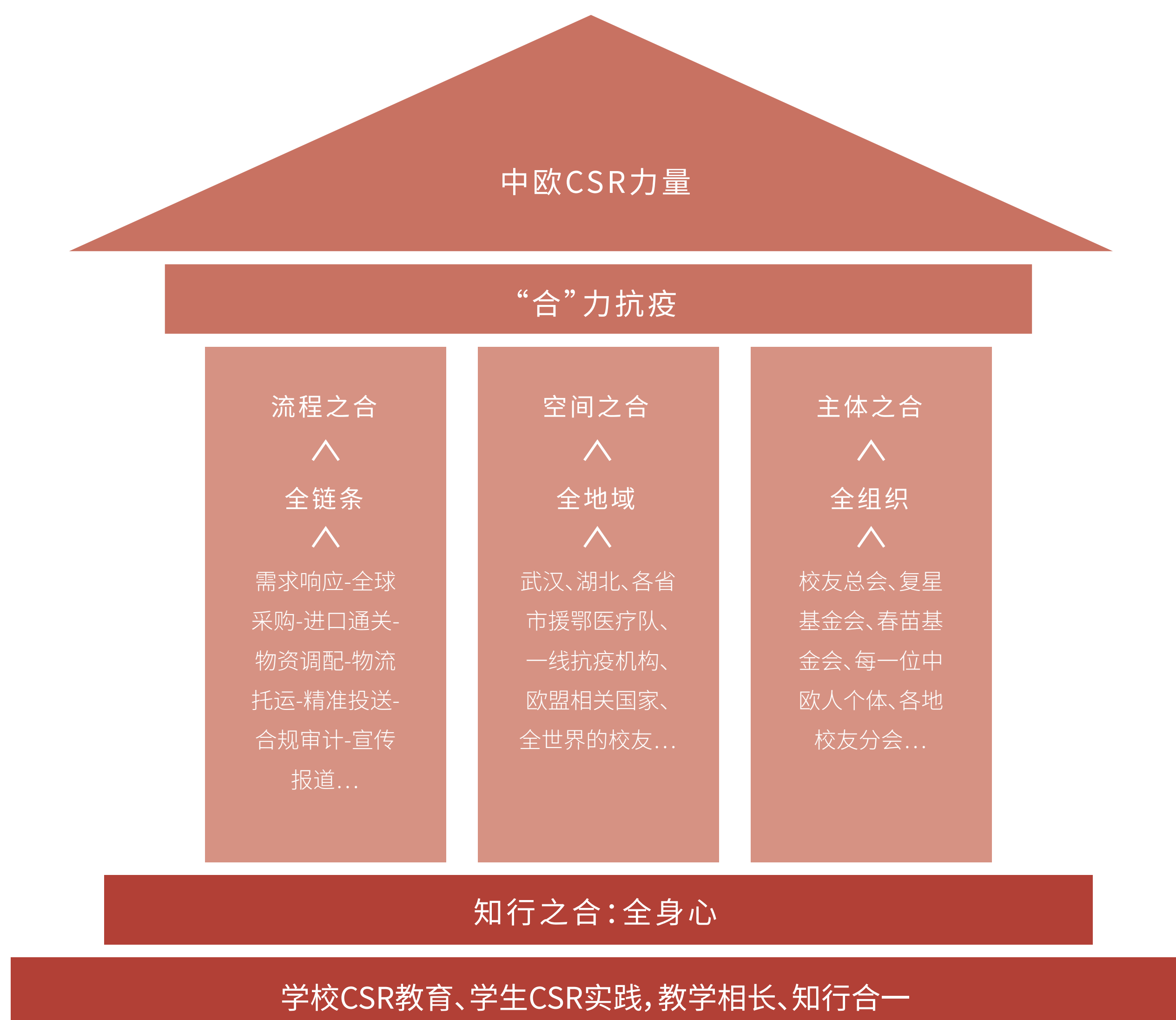
校友会作为联系学校与校友的纽带，是践行社会责任的重要主体和组织者。2017年，第三届中欧校友总会成立，以更好地“服务校友、回馈中欧、奉献社会”为宗旨，致力于校友服务、品牌发展、组织建设、平台运作、社会责任等五方面的工作，并向全社会发布中欧校友企业社会责任倡议书，作为中欧公益与社会责任新旅程的开端与宣言。田明会长表示：“企业家精神与社会责任，将成为中欧国际工商学院校友总会常年重要工作与活动。”

第三届校友总会成立以后，在学院的大力支持下，发起并组织了一系列企业社会责任活动，举办了公益与社会责任论坛、中欧校友践行公益成果展、年度社会责任报告发布等一系列大型活动，校友企业在公益慈善、守法合规、产品服务创新、促进就业、员工权益保护、为员工创造工作机会及未来发展等履行公益与社会责任诸方面表现突出，逐步树立起中欧履行社会责任的品牌。

中欧同学在抗疫中打了漂亮一仗，是将社会责任感融入日常经营中、把解决社会问题融入到商业活动中的厚积薄发。他们以企业家精神投入抗疫，用企业管理的方式高效参与，以商业逻辑求解目前中国慈善活动体制性难题，集中体现了中欧校友组织的强大的凝聚力、战斗力和责任担当，保证了校友总会整个抗疫项目的圆满完成。

中欧宝钢经济学教席教授、中欧校友社会责任系列活动代言人吴敬琏说，政府在处理社会问题上需要付出的成本越来越高，但依然无法满足民众要求，这种情况中外皆然。由非政府组织处理某些特定领域的公共问题，发展虽快，但力量薄弱、资源不足，在社会中所占比例很小。因此，让千千万万的商业企业也来做公益，成为了20世纪后期的潮流。中欧将社会责任提升到学院定位的高度，是非常有意义的事情。

能力越大，责任越大。依据中欧社会责任的发展规划，中欧国际工商学院将力争打造一个观念领先，价值纯粹，整合多方多元资源，集信息交流、学术研究、教育培训、资源整合、表彰先进、推动创新、传播经验、实践联盟等为一体的现代开放的国际化企业社会责任合作大平台，同时发挥中欧的教学特色，结合案例教学的方式，将企业社会责任理念渗透到中欧教学中去。中欧校友会将从中肩负起积极推动者、价值传播者、模式创新者、成果孵化者的重要角色。



中欧校友总会CSR抗疫实践“合”字图

作者简介

作者刘耿系中欧国际工商学院案例中心研究员

复星国际

根植于文化的ESG战略

文 / 张晓平



郭广昌

中欧全球CEO2006级校友
复星国际董事长

“修身、齐家、立业、助天下”是复星国际自创立以来就一直坚守的核心文化价值观。作为一家植根中国的全球化企业，复星国际在积极创造商业价值的同时，高度重视企业社会责任工作，将社会责任纳入企业可持续发展战略。



摘要

复星国际是一家创新驱动的家庭消费产业集团，2007年在香港联交所上市（股票代码：00656.HK）。依托健康、快乐、富足三大类业务，复星为全球家庭用户提供高品质的产品和服务，2019年总收入达人民币1430亿元，总资产达人民币7157亿元。

复星确立了“修身、齐家、立业、助天下”的企业文化，制定了符合三大类业务定位的企业战略和ESG战略，通过组织保障、价值传播，将“助天下文化”融入企业经营管理各环节和每位员工。2020年新冠疫情爆发后，从驰援武汉到全球抗疫，复星展现出从文化到产业、从企业到ESG战略、从组织到制度多年全方位耕耘的深厚力量。

万里驰援，全球抗疫

2020年春节，新型冠状病毒肺炎疫情在武汉爆发，很快扩散到全国多个城市。各地纷纷采取封城、封路、封村等严厉措施，陡然间，中国人回到斗室自我隔绝，各地医疗物资匮乏，医护人员不足，生产恢复艰难，交通运输受阻……

火线开辟，助力中国抗疫

疫情爆发后，复星将武汉等重灾区当做火线，通过全球资源整合，迅速组织医疗医护、物资运输、人员保障等资源，建立全球抗疫战时指挥部，全力保障医疗物资通道和医院、社区、公安等一线人员生命安全。

2020年1月24日，复星第一时间成立全球医疗物资调配工作小组，启动全球调配医疗物资计划。在董事长郭广昌、联席董事长汪群斌的直接指挥下，复星陆续建立起覆盖日本、英国、德国、俄罗斯、法国、美国等23个国家的采购网络，启动全球资源采购。全球化资源网络保证了供应链的高效快捷，复星紧急调配的第一批5万件防护服，从德国启动采购到落地上海仅用了4天时间。

复星旗下27家医院成为新冠肺炎疫情救治定点医院，赶赴湖北前线的复星医护人员先后超过240名。1月23日，复星旗下武汉济和医院挂牌“武汉市蔡甸区感染性疾病病区”，成为蔡甸区发热患者集中救治定点医院。2月6日，来自复星旗下徐矿总医院、佛山市禅城中心医院等多家医院，涵盖院感、内科、ICU、中西医结合等专业科室，以及物资保障后勤团队的近30名成员作为复星医疗首批援鄂医疗队齐聚武汉蔡甸抗疫一线。

疫情爆发后，复星加速新冠肺炎疫苗的开发。3月15日，复星医药宣布其控股子公司上海复星医药产业发展有限公司获BioNTech SE许可，在中国大陆及港澳台地区独家开发并商业化基于其专有mRNA技术平台研发的针对新冠肺炎的疫苗产品。3月26日，复星医药全资附属公司上海复星长征医学科学有限公司研制的新冠病毒核酸检测试剂盒通过国家药监局应急审批。

全球驰援，践行企业公民责任

面对全球疫情不断升级的严峻态势，复星在全球寻找航班，通过包机和东航客改货战略合作，制定全球物流解决方案。3月1日，秉承“全人类都是命运共同体”的思想，复星从国内抗疫的第一阶段转向全球抗疫的第二阶段，启动全球人道主义驰援。

抗疫第二阶段，复星紧急调配全球资源驰援海外抗疫，截至2020年4月7日，复星向意大利、美国、法国、德国、英国、日本、印度等疫情发展迅速的海外重点国家调配、支持口罩、防护服、核酸检测试剂等各类医疗防护物资392.7万件。3月30日，复星飞葡萄牙的首个包机运载着由复星基金会联合在葡成员企业共同捐赠的2万人份核酸检测试剂盒、100万只KN95口罩及其他医疗物资，共百万余件超过12吨，从上海飞抵里斯本。

疫情期间，复星基金会携手全国107家爱心企业、组织和个人展开了全球人道主义驰援，得到各国政要高度认可，德国驻华大使葛策在感谢信中说：“感谢在德国疫情的危急时刻，（复星）第一时间向德国捐赠防护物资。”

枝叶浇灌，菩提参天

“根本固者，华实必茂”，复星国际在疫情期间的迅速反应，源自十多年如一日推行ESG战略，源自从根脉到枝叶的浇灌，最终练就集质量管理、EHS管理[①]、责任投资、责任采购、责任雇主、责任公益于一体的“六脉神剑”。

全面质量体系，保障发展生命线

复星将质量视为企业发展生命线，建立起以产品和服务为核心、以客户为中心、全员参与的质量文化。EHSQ[②]&卓越运营管理推进部作为质量管理的责任部门，落实《复星集团关于各企业建立产品召回制度的指引》等文件规范，建立集团对成员公司产品质量体系的监督管理，监督集团各单位遵守所在国法律法规。

以复星医药为例，已建立包括质量体系审计、质量体系认证、质量风险管理、产品召回、质量文化建设、质量培训等在内，从药品开发、技术转移、商业生产到产品终止的全生命周期管理体系。2019年，复星医药共开展质量审计17次，其中飞行检查6次，累计完成8家医疗器械成员企业的质量审计评价。

EHS体系，推进一体化管理

复星的EHS管理覆盖员工健康、环境安全、职业健康、消防安全、绿色节能、环境保护等从人、场所到自然的完整生态系统。通过制定《复星集团安全质量环境政策》《复星集团EHS管理体系手册》《复星集团关于对发生安全质量环保及其他生产运营事故单位相关领导的处理办法》等制度，建立起EHS管理体系，树立“零职业病”“零工亡”的EHS管理愿景。到2019年末，已有18家成员企业获得职业健康安全管理体系（OHSAS18001/ISO450001）认证。

除定期为员工安排年度和职业病体检，复星还坚持做好工作场所的安全管理，减少生产经营中的水资源消耗，贯彻从源头减少资源消耗及污染物排放的理念，严格控制废水、废气和固体废弃物的综合处理与达标排放，推动减少污染、和谐环境工作。

责任采购，推动和谐共赢生态

复星坚持互惠互利的和谐伙伴关系，以2028年建成世界一流水平的采购风控管理体系为目标，设立成本采购与管理部，负责集团供应链管理，围绕《复星集团采购白皮书》，发布《采购管理基本准则》《供应商管理基本准则》《战略采购管理办法》等制度，全面规范采购管理和制度体系。

复星已建立供应商全流程管理机制，制定《采购管理评估暨红、黄、绿灯管理办法》，每年至少评估一次，高风险供应商按季、月和履约评估。2017年，复星成立一链网，为供应链提供涵盖预算管理、招标寻源、供应商全生命周期管理、合同订约履约、采购风控等全流程信息化服务与采购共享中心服务。截至2019年底，一链网在线招标项目超4000个，入驻采购商逾300家，合格供应商上万家。

责任投资，纳入ESG指标因素

复星将环境、社会及公司治理议题纳入投资决策，制定了《复星投资工作手册》《责任投资政策》。投资团队在投资分析中需考虑ESG责任投资因素，包括公司治理、股东权力、法规变更、供应链管理以及工作环境等多种事项。

复星注重对环保产业及清洁技术的投资，设立能源环境及智慧装备投资部门，制定清洁技术投资战略，布局打造综合性生态平台。计划通过未来10年的努力，实现从环保集团（治理污染）到环境集团（治理污染+资源利用）、再到生态集团（治理污染+资源利用+能源）的进化。

---

① EHS 是从欧美企业引进的概念，是 Environment、Health、Safety 的缩写，指企业对健康、安全与环境一体化管理。
② EHSQ 是复星在 EHS 基础上加入 Quality（质量管理）的缩写。

责任雇主，汇聚全球优秀人才

复星将员工视为最有价值的资产，2019年先后荣获领英“中国最向往的雇主”第四名、猎聘“非凡雇主全国Top100强”、智联“2019最佳雇主”等荣誉。截至2019年底，复星共有员工71000人。

为方便员工并提升员工幸福感，复星打造大数据平台，让员工家庭能以更优惠的价格、更便利地享用各种内部资源。针对保障权利、杜绝歧视与骚扰、防止童工及强迫劳动、员工培训与发展等重点事项，复星均进行了全方位的管理覆盖。2019年，复星及6家附属公司员工受训比例达72.8%，累计培训时长131万小时，人均22.6小时。

责任公益，践行企业社会责任

在追求商业价值的同时，复星积极投身中国商业生态和自然生态改善，深入践行企业社会责任。2012年11月，以复星和旗下成员企业为主要捐赠人的复星基金会成立，面向全球的公益辐射范围包括健康、扶贫、文化、教育、艺术及青年创业等。

复星基金会公益战略围绕家庭“远离病痛”“持续收入”“普受教育”和“提升品质”四方面，关注“健康”“青年创业就业”“教育与文化艺术”和“扶贫”等重点领域并开展各类公益活动。截至2019年底，复星基金会累计捐款超4亿元人民币，获益人数超过2200万人。

复星结合健康产业优势、聚焦乡村医疗，以帮扶150万乡村医生为切入点，激活至少为期10年的乡村医生健康扶贫项目。截至2019年底，项目已覆盖60个国家级贫困县，先后派出87名驻点队员一线帮扶，走访1289家乡村卫生院和6769个村卫生室，为10925位乡村医生建立帮扶档案。

复星医药致力于提升非洲民众的疟疾防范意识并降低发病率，截至2019年底，复星医药向国际市场供应拥有完全自主IP的创新药——注射用青蒿琥酯（Artesun）超过1.2亿支，令全球超2400万重症疟疾患者重获健康，其中大部分是5岁以下的非洲儿童。



厚植产业，助济天下

大风起于青萍之末，复星“修身、齐家、立业、助天下”的文化通过有组织、有目标的管理，渗透到企业各层面和每位员工，展现出博大而细微的力量，在每个细节都散发出人性的光辉。

三大核心产业，构筑幸福生态

作为植根中国的全球化企业，复星坚持“中国与全球双轮驱动”的全球化战略。围绕幸福家庭和健康、快乐、富足三大核心产业，复星不断孵化、整合全球优质产业资源，形成覆盖家庭全生命周期的一站式幸福解决方案和生态系统。

复星的健康业务围绕制药和健康服务生态体系，涵盖药品制造与研发、医疗服务、医疗器械与医学诊断、医药分销与零售、健康险与健康管理等领域，重点企业包括复星医药、复宏汉霖、万邦医药等。复星已建成中国、美国、印度、以色列互动一体化研发体系，打造出生物药、小分子创新药、细胞免疫、高价值仿制药的国际研发平台，正在结合互联网创新智慧医疗等新业务模式。

复星的快乐业务聚焦中高端家庭客户群，瞄准中国家庭消费升级的需求，积极推进旅游、文化、时尚、娱乐、影视等快乐产业的发展，通过线上平台、线下场景、优质产品、高水准内容、易复制模式等五个维度进行全方位、集群化产业布局。重点企业包括复星旅文、豫园股份等。

复星的富足业务是基于保险的金融类业务，包括保险、金融和投资。通过保险与产业、与资产配置的协同，形成“保险+产业”、“保险+金融+资产配置”与“金融+科技”的三大特色业务，已形成覆盖家庭客户人身险、财产险、财富管理、消费信贷等多险种的全球布局。

ESG文化，融入企业血脉

创立之初，复星就确立了“修身、齐家、立业、助天下”的核心价值观，这九字箴言既是复星人日常工作行为准则，也是复星作为全球企业公民对可持续发展的承诺。2014年8月，复星加入UNGC③，致力于可持续发展的全球承诺，2019年又有三家成员企业加入。

“修身”意指“知行合一，力学笃行”，覆盖员工学习与发展、雇佣与关爱、规范公司治理、风险与危机管理、廉洁诚信等范畴，要求企业与员工不断反省，客观评价自我，最终实现自我完善。

“齐家”意指“齐心协力，合作共赢”，覆盖责任投资、责任采购、责任营销等范畴，要求构建具有企业家精神和创业心态的复星团队，构建互利互惠、合作共赢的和谐伙伴关系。

“立业”意指“精益求精，质量卓越”，覆盖研发与创新、多元化产品及服务、产品质量与安全、知识产权保护、客户服务与满意度等范畴，要求通过在“健康、快乐、富足”等产业领域的创新和服务，让每个家庭更加幸福。

“助天下”意指“立业为善，价值共享”，覆盖社会公益、绿色产品与技术、气候变化减缓与适应、环境保护等范畴，要求通过节能环保贡献绿水青山，通过创造财富贡献社会，通过创造品牌服务社会，通过参与公益事业造福社会。

融于复星血脉的企业文化与核心价值观，也深深地融入了组织和个人，在组织机制保障之下，复星的ESG运营全方位焕发出生机。

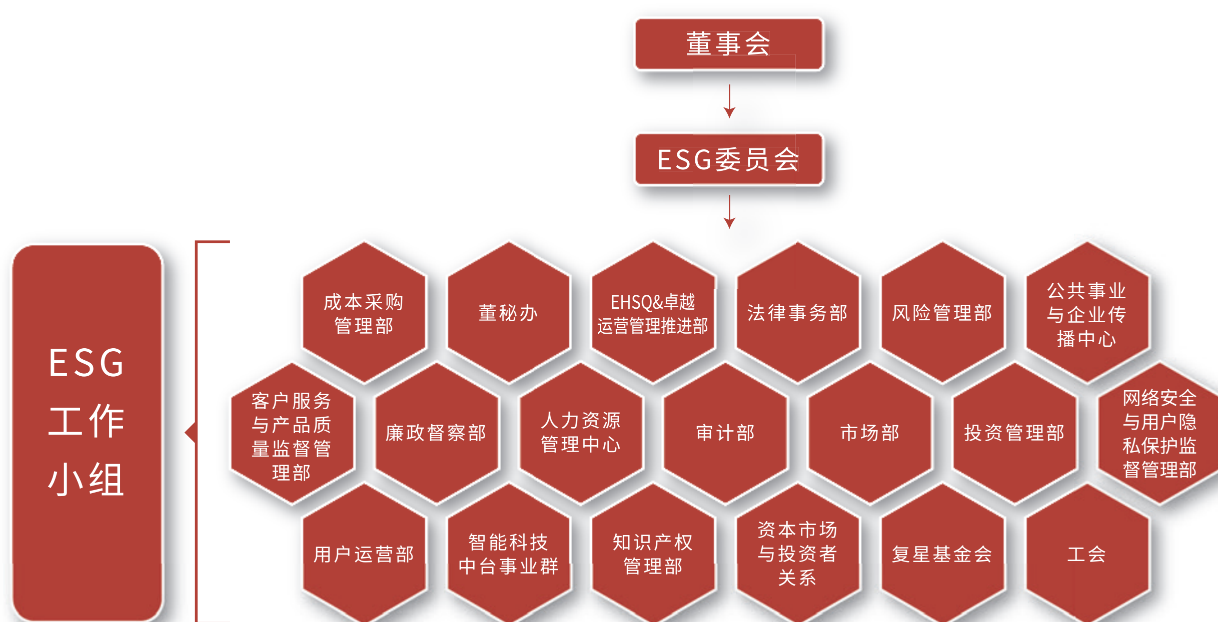
③ UNGC 是 United Nations Global Compact 的缩写，指联合国全球契约组织，是世界上最大的推进企业社会责任和可持续发展的国际组织。

机制保障，筑成广厦

千尺之塔，起于垒土。为加强ESG管治，复星国际建立起规范的ESG管治架构及管理体系，通过建立全面风险管理体系，优化治理结构，强化治理能力，走出一条民营企业“助济天下”之路。

ESG管治，提供机制保障

复星国际建立董事会领导下的ESG委员会，作为最高管治机构，下设ESG工作小组。EHSQ&卓越运营管理推进部、风险管理部、成本采购管理部、资本市场与投资者关系、复星基金会、廉政督察部等几乎所有职能部门均进入ESG工作小组，落实ESG战略、策略与行动。复星国际ESG工作小组组成如图所示：



复星ESG委员会于2019年3月设立，由5名董事会成员组成，独立非执行董事担任主席。ESG委员会旨在协助董事会指导并监察复星ESG工作，主要职责包括监察ESG愿景、策略及政策的制定、实施、经费支出等，监察对外传讯政策及其他职责。

ESG工作小组向ESG委员会汇报，主要职责包括参与制定复星国际的ESG战略愿景、目标及策略，就相关工作向ESG委员会提供建议；定期审视新的ESG趋势及事宜并向ESG委员会提供建议；定期审视复星国际的ESG政策及法规，复核适用的法律、监管要求和国际标准，确保政策法规与时俱进、切合所需；审阅子公司、联营公司及其他被投企业就ESG工作所提供的资料，协助制定ESG目标并评估工作成效等。

能力建设，提升运营水平

复星持续关注国际国内ESG发展态势，通过组织相关岗位人员开展ESG培训、积极参与ESG研讨会等，了解行业最新动向，提升ESG建设能力。

为建立自上而下的ESG提升长效机制，ESG管理绩效纳入执行董事绩效考核及薪酬评定过程，促使最高层优化提升ESG管理工作。通过积极开展与利益相关方的沟通，将利益相关方的期望和要求纳入复星ESG战略制定的重要因素。2019年，通过多渠道的广泛深入沟通，复星汇总并选定了24项ESG议题，利益相关方深度融入并参与到复星的ESG运营。

行业协会是复星ESG管治最重要的外部合作伙伴，复星先后加入UNGC、中国企业反舞弊联盟、中国内部审计协会、中国化学制药工业协会、中国医药企业管理协会、中国医药物资协会、中国药品监督管理研究会等多个行业协会。

全面风险管理，筑就四道防线

全面风险管理是复星ESG管治体系的关键防火墙，复星从组织架构、管理制度和工作流程等方面完善了风险管理体系与架构。

在董事会领导下，复星国际成立了由法务部、EHSQ&卓越运营管理推进部、廉政督察部、风险管理部、审计部等部门组成的风控条线，全方位管理各类风险。

复星建立起系统风险管理的“四道防线”，分别为业务部门、财务和法务等职能部门、内审部门和廉政督察部门。《复星集团风险事项报送制度》旨在加强对下属核心企业的风控，推动核心企业风险预警、报告及应对，通过事前评估、事中管理和事后衔接三阶段工作，做强财务与法务的第二道防线，并有效衔接审计部的第三道防线和廉政督察部的第四道防线。

践行商业道德，牢守商业底线

董事会是复星商业道德管理最高管治机构，廉政监察部由董事长直接分管，负责查处及预防员工腐败、滥权或失职等舞弊事件。

复星制定了《员工廉洁从业管理规定》《公务活动中收到礼金礼品的管理办法》《廉政督察条线管理办法》《廉政风险评估暨红、黄、绿灯管理办法》《全球举报管理规定》等制度体系，从禁止贪腐舞弊、商业信息保密、利益冲突申报、杜绝不正当交易等各方面规范员工行为。员工绩效与其商业道德行为挂钩，要求全员签署廉洁协议并接受违规处罚。

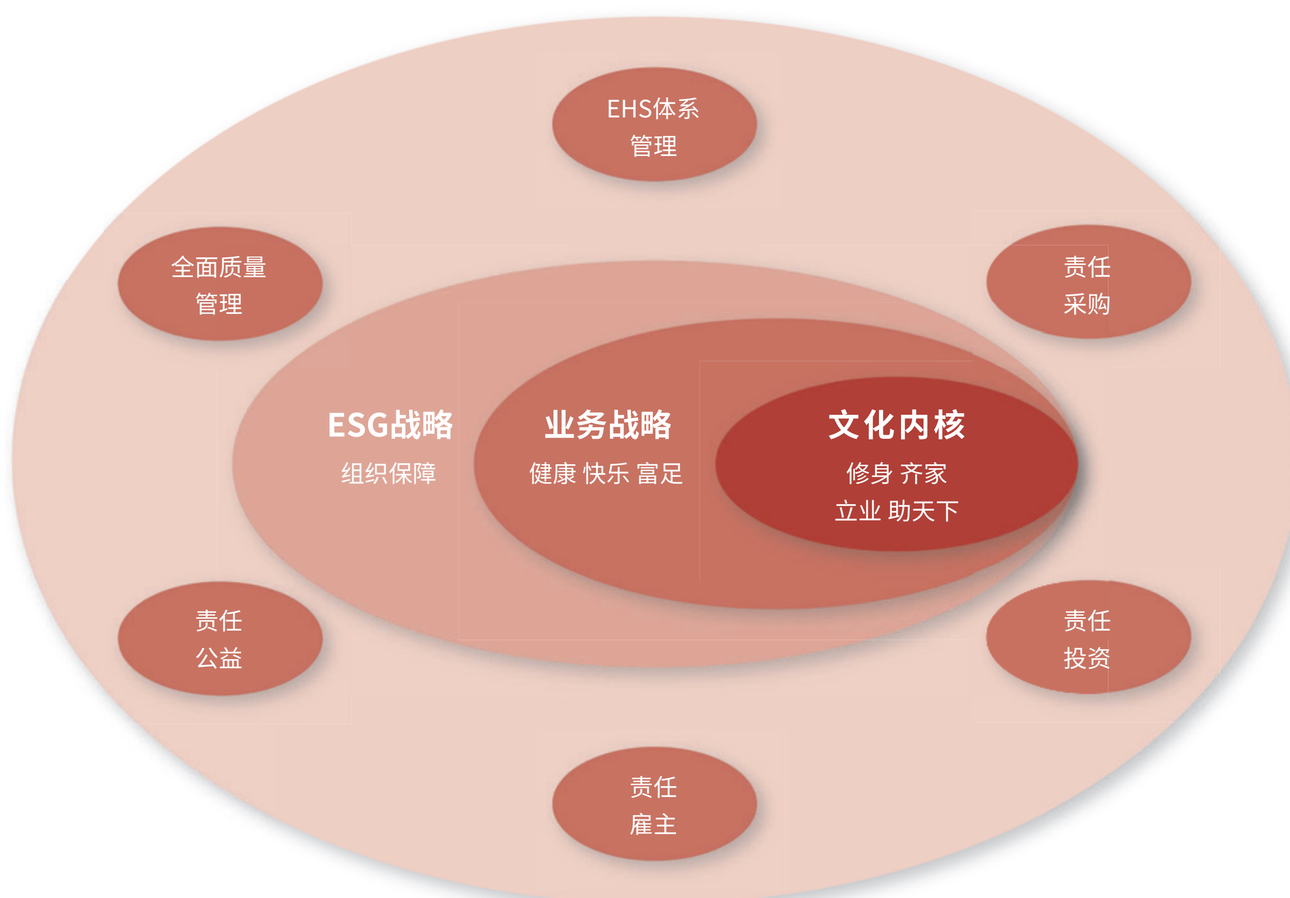
复星还制定了《复星集团反洗钱工作指引（试行）》，开展反垄断与反不正当竞争企业合规战略培训，将恪守商业道德和诚信底线落实到集团和各成员企业的每位员工。



结语：助济天下

2019年到2020年，复星与价值链上的合作伙伴携手共赢，积极发挥ESG引领作用。在产业运营中高度重视环境保护和资源使用效率提升，发挥产业优势，通过支持健康扶贫、教育文化、创业扶持等公益活动回馈社会。

未来，复星致力于持续稳健高效成长，根植文化初心，积极践行企业社会责任，立志成为有高度社会责任感的全球企业公民。



根植于文化的ESG战略

作者简介

作者张晓平系中欧国际工商学院案例中心研究员







三全食品

CSR大象无形

文 / 王琪 朱琼



陈　南

中欧EMBA2005级校友

三全食品董事长

三全履行企业社会责任，应该是一个从不自觉、到逐渐认识、再到系统思考的过程。一直以来，我们都认为企业社会责任与企业发展不是两个能割裂开的概念，而是紧密融合的一项工作，这项工作关系着企业的基业常青。

摘要

在三全食品股份有限公司（简称“三全”），几乎没有人会主动提及CSR（企业社会责任）一词，甚至不少人听到这个词时会感到陌生，然而，在三全的经营活动中，CSR痕迹却无处不在。在企业内部，三全安置了超过1万名来自农村的员工就业，他们占员工总数之比达87.5%；在产业链上，三全带动了5800多家中小企业的成长，这些中小企业让40余万农民通过生产创收；同时，三全还面向行业伙伴开放其经年打造的质量体系和标准，致力于提升行业质量水准。而在2020年初武汉爆发新冠疫情后，三全又是河南省第一家将食品捐赠到武汉的企业。

“这样做，在我们看来，就是一种推动企业可持续发展的经营之道，是我们跟利益相关者互惠互利之举，我们甚至都没意识到我们是在行使企业社会责任。”三全董事长陈南说。不过，2020年11月4日国务院总理李克强在三全考察时的一句话，让他意识到三全所创造价值的重大社会意义：“17年前来三全时，看到的是在车间手工包水饺汤圆的人山人海场面，那时，三全为农村剩余劳动力解决了就业问题；而17年后，三全引入了机械化生产，车间里没有那么多人了，但却带动了众多中小企业的发展，了不得。”2020年，受新冠疫情和国际局势的影响，中国中小企业面临了前所未有的生存压力，总理希望大中小企业能携手共生共荣。

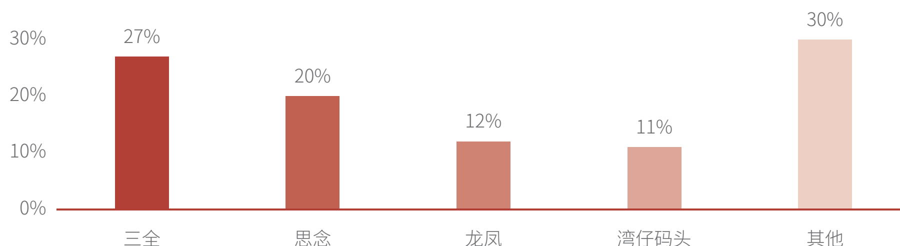
速冻食品行业的领导者

创建于1992年的三全，是一个以农产品深加工为主的食品企业，主要从事速冻米面类食品、速冻涮烤类食品和冷藏保鲜料理食品等多品类产品的研发、制造与销售，致力于成为中国餐桌美食供应商的领导者，旗下拥有“三全”和“龙凤”两大品牌。三全总部在河南省郑州市，2008年在A股上市（代码：002216），市场占有率连续10多年位居行业第一（见下图）。

截至2020年底，三全已在郑州、广州、成都、天津、苏州、佛山、武汉等地开设了制造工厂，并在全国建立了42个销售分公司，拥有4000多家经销商、20万个线下终端零售渠道和餐饮渠道资源，并拓展了电商、社区电商和社交电商等线上渠道。2020年6月的数据显示，三全半年营收37亿元，同比增长22%；半年利润总额5.6亿元，同比增长475%，归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润为3亿元，同比增长322%。

人心向善是三全创始人团队从创业之初就身体力行的一个核心价值观。多年的实践让陈南领悟到，人心向善，不仅能增加企业内部凝聚力，也能体现企业的社会价值，而这样的社会价值，反过来又会促进三全的发展。因此，三全的成长过程，就是其针对各方利益相关者以向善之心持续经营的过程。在经营过程中，三全向善的底线是不能危及公司的安全和发展。然而，当社会出现突发危机时（如地震、疫情等），三全反而不考虑经济效益，而将如何尽快解决社会危机视为优先考虑的问题。

2019年中国速冻食品行业品牌市场份额



资料来源：“速冻食品行业竞争格局”，搜狐，2019.09.09[2020.12.14]. https://www.sohu.com/a/339816929_99901362

向善商道

直采

三全所用的生产原料，几乎全部来自农副产品，包括面粉、糯米粉、肉、禽、蛋、芝麻、花生、豆类和蔬菜等数百种，年需求量约为30万吨。其中肉、糖、油、面粉等，向诸如中粮之类的大企业采购，这些原料的采购额占比70%左右，而剩下30%的原料则由1500多家中小企业供应商提供。在这些供应商中，直采合作户数量超过了300家。

“采购向原料产地延伸、向贫困地区倾斜。”是三全高管采购例会上经常出现的要求。自2014年起，三全每年都派出直采小组，去农村田间地头撒网、摸底，与农民和合作社沟通，将三全对原料的需求和对质量的要求告诉对方，如果对方有能力满足这些需求和要求，那么三全就会跟他们建立合作关系。到了收获的季节，三全会提前一周告诉合作者取货时间。



对于种植专业性要求比较高的原材料，三全还会整合地方资源在原产地建立种植基地。发展到2020年，三全建成了优质小麦、香菇、花生、粽叶和糯米等10多个原料种植基地。这些种植基地基本位于河南省内，与三全总部制造厂的距离不算太远。新冠疫情期间，三全之所以能快速复产，与这些周边资源配套不无关系。



到原材料产地去直采，让三全降低了采购成本，还获得了优质的原料；而与此同时，三全巨大的、稳定的采购量，也为农民创造了可靠的、持续的收入，甚至，三全还帮助农民提升了种植农产品的技能。

赋能中小企业伙伴

作为农产品加工企业，三全的产业链涉及了上下游20多个相关产业，包含5800个中小企业合作伙伴。“从零开始培养一个中小企业合作者比赋能一个既有合作者更费事。”三全采购总监姚朝许说，因此，对于合作伙伴，无论规模多小，只要它积极主动地去满足三全对质量的要求，三全都会尽力赋能不让它掉队。



面向供应商

面向中小供应商，三全的赋能手段主要围绕三方面：订单支持、个性化辅导和金融支持。

订单支持

对于中小供应商，三全的不少采购订单是一次下一年的订单量。而他们给供应商的账期则是一个月。“这样可以让供应商拥有较大规模的、稳定的订单量，让他们拥有持续健康的现金流。”姚朝许说，“当然，这样也保证了三全货源的稳定性。”



下完订单后，三全不只是到（时间）点收货，而是帮助供应商降低订单生产成本。农产品制造最大的成本来自于原材料。农产品原材料的价格随季节和



市场供求波动很大，如果能预测到价格的涨跌，就能很好地控制成本。比如价格有下跌趋势时，就不要过多备货，反之，则提前备货。对于价格涨跌，三全有自己的一套数据预测模型，它会把预测结果无偿分享给供应商。

个性化辅导

针对供应商的赋能，三全甚至发展到个性化辅导的程度。比如，当三全收购来的荠菜有夹杂异物现象时，三全不仅在种植环节辅导种植户去除异物，在收割时教授他们按照质量要求进行捆绑包装，还在加工环节辅导供应商，向供应商推荐能吹走异物的筛选设备，并建议供应商建设能提供循环流水的毛菜清洗池，同时向供应商承诺，三全会为因此而产生的成本买单。



三全的不少供应商，都是在三全的辅导下，从最初的小作坊成长为具有一定规模且造福乡邻的企业。比如，它的一个芝麻供应商就跟随三全近30年。对于这个最初的手工芝麻磨坊，三全不仅教它优化芝麻制作工艺，还帮助它设计并建造厂房、冷库和实验室，帮它配备和培养技术人员。在三全的辅导下，这个芝麻供应商成长为中国大陆炒芝麻行业的首屈一指者。三全黑芝麻汤圆之所以能在市场上具有竞争优势，与这个培养出来的供应商供应的优质原料不无关系。

金融支持



为了解决供应商融资难、融资贵的问题，三全拿出自己的真金白银向供应商提供两类金融服务。第一，提前支付账款：当供应商急需资金备货，而它在三全的账期还没到期时，供应商可以向三全申请提前支取货款；第二，融资服务：中小企业供应商的物料在银行无法抵押，但可以在三全获得抵押贷款，利率与同期银行贷款的相同。比如，三全的一个牛羊肉供应商，在冬季来临前需要囤货时，却困于没有足够的资金。尽管它囤的货不一定全部供应给三全，但三全依然向它提供了600万元的融资。不仅如此，它用这笔资金买来的货还可以存放在三全指定的一个联盟企业冷库中。这个融资服务降低了供应商的融资成本和采购成本；增加了联盟冷库的服务收入；让三全获得了稳定、可靠的货源。

为了提供严谨、规范的融资服务，三全成立了贷审会。根据质量、法律、物料价值等多个评价维度，贷审会推出了一个供应商风险等级评价标准，据此，把供应商按照风险等级分为A、B、C和D级。D级没有贷款资格，其他三级供应商，持同样价值的抵押物能获得数额不同的贷款。



面向经销商

三全拥有4000多家经销商。对于符合条件的400家经销商，三全不直接提供融资服务，但却为它们在银行申请贷款提供信息服务。三全会为经销商牵线银行，并向银行提供必要的关于经销商的交易数据信息，银行可以据此向经销商提供贷款。

主导或推动制定行业标准和国家标准

三全早在2008年就开始推动行业标准的制定。当年7月，全国米面食品标准化技术委员会速冻米面食品分技术委员会成立，秘书处设立在三全，秘书长由三全的第一代创始人、时任三全董事长陈泽民担任。此后一直到2020年12月，三全主导、参与或推动制定了23项国家、行业和团体标准，此外，三全正在推动并参与制定另外四项标准，包括一项国家标准和三项国际标准。

之所以积极投入这些标准的制定，按照陈南的说法，是因为三全作为行业龙头企业，有资格、有责任和义务去通过标准带动行业整体水平的提升。比如，三全参与制定的SB/T10412-2007《速冻米面食品》标准，规定裸装速冻食品必须做成预包装食品才能销售，因此，对食品安全性控制起到了至关重要的作用。而GB/T25007-2010《速冻食品生产HACCP应用准则》、GB/T 23786-2009《国家标准速冻饺子》则推动了速冻行业的生产管理规范化，从而保证了消费者的餐桌安全。

而三全联合相关企业、行业和政府部门推动制定的《速冻饺子》和《粽子》等国际标准，加快了中国速冻食品行业的国际化进程。

经营信任文化

人心向善的价值观在三全内部管理上，演绎成一种自上而下的信任文化。这种信任文化，从三全的创始人开始蔓延。三全创始人陈泽民退休后，由儿子陈南、陈希接管。陈氏父子有一个共同特点，就是善于聘请外界专业人才来经营管理公司，而且，他们用人不疑，充分放权。

比如，他们聘任了专业的采购负责人后，就把每年几十亿的采购业务全权交给此人来管理，无论多大的采购金额，都由此人负责审批，作为董事长和总经理的陈氏兄弟从不干预。

多位三全业务负责人都说，老板的这种充分信任和放权，让自己更加自律并竭尽全力去做得更好。

快人快语的三全副总裁苏玲，就浸淫在三全的这种文化中工作了十几年。她曾经在太古、可口可乐和杜邦公司从事食品安全和质量管理工作。加入三全后，在质量、采购、研发等多个关键岗位任职，目前主抓质量和研发业务。她说，加入三全最初的三年主要负责质量管理，当时这项工作需要强力推进，如果没有来自老板的信任和支持，她的强势非常可能会让她面临层层阻力。老板的信任，不仅让她站稳了脚跟，也让她在三全多个业务岗位获得了能力的提升。因此，她在三全的工作心态，已从打工者变成了主人翁。

尽可能为员工提供职业发展空间，是陈南一直致力于做的事情。然而，他也意识到，并不是所有专业人才都能在三全获得理想的空间，因此，对于离开者，陈南也非常理解，甚至尽自己所能帮他们完善下一步工作的能力。在本次案例调研过程中，三全一位人资负责人已向陈南提出辞呈，但三全仍然请他来接受访谈，而且，三全相关管理会议也让他参加。不仅如此，当陈南得知他要到另外一个企业复制三全管理模式时，还特地向他传授该管理模式的细节设计思路，并一再叮嘱他，由于行业不同、企业发展阶段不同，模式不能照搬，需要变通。

三全这种自上而下的信任，赢得了员工对企业的信任。这种信任在平时，表现为员工对企业的工作投入，而在紧急状况下，则表现为员工对企业无条件的应急响应。按照三全企管部经理刘真真的说法，三全这次在抗击新冠中之所以能快速复工复产，就是这种信任文化使然。

开放发展

为了满足消费者对食品多样化、个性化的需求，2019年初，三全将之前依靠自己研发产品的模式改变为整合社会资源实现产品创新的模式，即所谓的平台模式。在这个拥有三全品牌和渠道资源的平台上，各种行业和社会资源，都可以通过资源整合实现价值创造。

为了实现这样的转变，三全按产品种类重组了组织架构，每一类产品线变成了一个面向市场的利润中心，除此之外的生产制造、采购、物流、渠道等，以及其他支持和职能部门，都变成提供服务资源的部门。转型后，产品部门要推出创新产品，可以用市场手段整合内部资源，也可以寻求与外部资源合作。

然而，如何高效地与外部资源合作呢?通过什么方式呢?一直把质量作为立身之本的三全，希望用质量作为联结剂，将具有相同质量价值观的企业聚集起来，用三全的质量管理能力带动这些企业共同成长。

卓越质量联盟

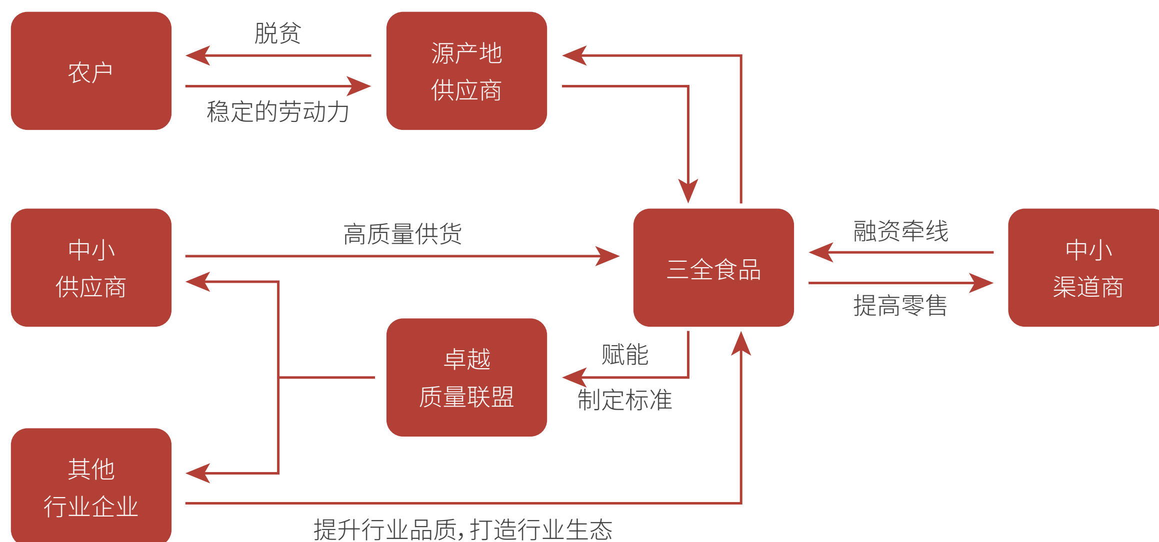
2020年8月28日，由三全发起的产业伙伴卓越质量联盟在郑州启动，三全原辅料生产企业、合约工厂、第三方合作企业等近200家企业加入了联盟。在启动会上，三全宣布开放自己过去30年打造的质量体系和标准，同时为联盟企业提供供应链金融、第三方技术支持、上游原材料联采等服务。

陈南说：“社会分工越来越细，一个大而全的企业其实并不经济。在整个供应链体系中，各个企业只有专注自己的优势，合作互补，才能同时降低双方成本。”同时，他特别强调：“合作的基础是效率最大化，而效率最大化的前提是质量一致性。”

启动会结束后，作为联盟秘书处秘书长的苏玲就马不停蹄地去登门拜访联盟企业，“我要去了解企业参加联盟的真实需求和痛点，了解企业创始人对质量的价值观，了解它们的优势所在，跟它们沟通如何与三全优势互补合作共赢。”苏玲说，在两个多月的拜访中，她已经捕捉到了三全与联盟企业合作创新的潜力。

这个联盟，不仅对三全产业相关企业开放，也对其他企业，甚至是竞争对手的企业开放，只要加入者由两家联盟企业推荐即可。按照苏玲的说法，这样开放，三全其实是致力于提升整个行业的质量水准，促进行业进入良性竞争。

为了体现共享共赢，三全还倡导建立了一个公平的联盟理事会管理机制，第一届理事长由陈南担任，任期两年。之后的理事长就由联盟成员推举产生。截至2020年12月，这个联盟增加到了300家企业。



应对新冠疫情

尽管三全一直强调企业履行社会责任必须符合商业逻辑，然而，一旦社会或环境突发紧急状况时，三全也会无条件致力于解决社会问题。按照陈南的说法，三全能无条件解决社会问题，是因为具有足够的资源和能力。而资源和能力，则是其坚持向善商道并制定正确战略的结果。

2020年1月24日，中国农历除夕，三全接到中国商务部和河南省商业厅通知，因爆发新冠疫情而被封城的武汉，食品物资陷入短缺，医护人员更是吃不上热饭，请三全支援。当时三全已经处在春节假期模式，陈南在公司值班。他当即召集在郑州的干部和员工返回公司，连夜打开仓库，将价值40多万元的2600箱自加热米饭和速冻食品运到火车站，同时，他联系了铁路运输合作伙伴，请求在驶往武汉的快车上挂两个货运车箱。于是，三全的第一批捐赠物资在1月25日下午4点发车，第二天下午就到达了武汉，成为河南省最早到达武汉的援赠物资。

因为市场需求告急，而库存又有限，三全需要迅速复工复产。然而，人员如何到位，如何获得充足的原材料供应则成了他们复工复产面临的两大难题。

三全的一线员工，大部分是来自于河南省内的农民。年初二之后，各地农村开始封村，村民很难出村，同时，各地也开始封路。因此，三全员工即使接到复工通知也无法返岗。为了解决这个问题，也为了保证员工安全，三全向政府提出了"点对点接员工"方案，即请政府部门协同地方政府帮助将三全员工从村里接出来送到县里指定的集散地，三全租大巴到各个县的集散地去接回员工。







截至3月上旬，三全通过这种方式累计发车200多辆，行程6万多公里，陆续将员工接回。不仅如此，为了保障员工安全，三全还花高价采购了防疫物资。

为了解决原材料供应问题，三全向政府部门提交了配套的供应商名单，政府部门及时协调当地政府促成了供应商的复产。三全与供应商在平时就养成了唇齿相依的配合关系，借助政府的协调，三全的产业链很快联动了起来。

疫情期间，物流运输需要拿到政府特批的通行证才能行动。作为支援抗疫的大企业，三全从政府申请了90张通行证。利用这些通行证，三全供应商能把生产好的物料及时送抵三全，而三全也因此逐步恢复生产。

凭借这些产能，三全在武汉乃至全国的抗疫中发挥了举足轻重的作用。截至2020年4月8日武汉解封，三全累计向湖北发送速冻食品59.26万件，合计5475吨，其中向武汉发送速冻食品29.49万件，合计2701吨。三全在新冠疫情期间的抗疫行动，让它获得了来自中国商务部的感谢信，它也因此被国家发改委列入“全国疫情防控重点保障企业”。不仅如此，它的这个不计经济成本的举动，也让它收获了巨大的经济回报，2020年上半年，它的净利润获得了同比超过300%的增长。此前数年内，三全的净利润很少出现这么大幅度的增长。

无论如何，经历过这一切的陈南，仍然不认为CSR是一个需要单独拎出来的行为，他认为，CSR就是一个融合于企业可持续商道中的无形之物。



作者简介

作者王琪系中欧国际工商学院市场营销学教授，朱琼系中欧国际工商学院案例中心研究员



医管家

白衣战士抗疫逆行的助力者

文 / 王泰元 陈炳亮



朱春堂

中欧EMBA2011级校友
“医管家”创始人、总裁

在大疫面前，专业能力凸显出巨大的社会价值。

摘要

“医管家”是上海益中亘泰（集团）股份有限公司下属的服务品牌，主要为大型专业医疗机构提供后勤服务。公司创立于2002年，从为医院提供保洁服务开始，逐渐拓展至医院环境管理、中央运送、工程管理、餐饮服务、秩序维护、电梯驾驶、绿化养护、导医服务、停车管理等领域。公司现有员工30000余名，日均为百万人次以上的患者和医护人员提供服务，管理的物业面积超2700万平方米，分布于全国80多座城市的180余家医院，是中国医院非临床服务业中的佼佼者。

在新冠疫情防控战中，医院是抗疫“主阵地”。在这里，广大医务人员白衣执甲、英勇奋战；“医管家”凭借在医院后勤服务领域积累的丰富经验，成为白衣战士抗疫逆行的重要助力者。作为医院后勤的一线服务者，“医管家”第一时间察觉到新冠疫情的苗头，并快速启动了应急机制。2020年1月21日，“医管家”总裁朱春堂组织成立新冠肺炎应急处置领导小组，分析新冠疫情对医院后勤工作的影响，研究特殊时期的服务对策。根据在传染病医院积累的服务经验，“医管家”迅速升级了操作规范和服务标准，提供安全、卫生的医院后勤保障服务，做白衣战士坚定的助力者。

依托专业能力，助力抗击疫情的三大战役

助力抗疫歼灭战：驰援火神山、雷神山

2020年1月24日，农历大年三十的傍晚，“医管家”收到了武汉市住房保障和房屋管理局下属物业管理协会的支持请求：专门用于收治新冠肺炎病人的火神山医院、雷神山医院正紧锣密鼓地建设，后续运营需要大量物业管理人员的支持，武汉市已招募了500多名志愿者，但需要医院后勤管理专家前期规划，以及现场培训和指导。“接到这个消息后，我当时的心情是既兴奋又担心。全国有那么多物业管理公司，但国家有需要，马上想到了我们这样一家民营企业，这足以说明我们在医院后勤领域的专业水平是得到公认的。但另一方面，当时恐慌笼罩、谣言四起，应该派谁去呢？他们家人不同意怎么办？”虽然过去了十多个月，但朱春堂当时的纠结依然溢于言表。

员工自告奋勇，12勇士武汉会师

在接到通知后，朱春堂和应急小组连夜起草了火神山医院志愿者招募倡议书，发到了“医管家”管理团队工作群中。仅仅过了一小时，就有146名业务骨干报名参加。“医管家”根据大家的项目管理经验与个人经历情况，在全国范围内选派了12名业务能力突出、管理经验丰富的骨干，奔赴武汉。大年初一，他们踏上了“逆行”的列车，在克服了道路阻断、武汉封城等等不利条件后，于年初四凌晨到达火神山医院。

全方位支持“两山”医院的后勤工作

2020年2月3日，“医管家”的后勤管理团队率先进驻火神山医院，配合武警战士对全院进行保洁消杀、水电维护等物业服务的督导、检查和培训工作。[1]这些“医管家”的勇士们从零开始快速建立了火神山医院的后勤保障体系，并对招募的后勤志愿者们进行专业的保洁、运送技能培训。为了在最快时间内让志愿者掌握规范操作，从穿脱手套、防护服，保洁工具的有效使用到医疗垃圾的收集，“医管家”勇士们都“手把手”地对志愿者进行培训。在火神山医院被部队全面接管后，“医管家”的抗疫先锋们又移师雷神山，继续为武汉的抗疫阻击战提供强有力的后勤保障。

雷神山医院院长王行环接受央视《新闻直播间》采访时表示：“每个做清洁、维修的工人，都是战士，都是英雄。”[2]“医管家”先锋队在武汉共驻扎了71天，先后为200多名物业员工进行培训，圆满完成了火神山和雷神山医院的后勤保障任务，无一人感染。武汉市住房保障和房屋管理局特地向“医管家”发来感谢信，武汉物业管理协会也向“医管家”授予“抗疫先进集体”的称号。

助力抗疫阵地战：坚守医院服务岗位

除了火神山和雷神山，“医管家”也为其他医院提供抗疫保障。在“医管家”的180多家医院客户中，参与一线抗疫的医院有100多家，其中32家是定点收治新型冠状病毒肺炎患者的医院。

在疫情爆发初期，“医管家”利用专业优势，迅速启动了抗疫机制。根据新冠病毒的传播特点，“医管家”率先制定了后勤员工的自我防护方法，归纳了工作中需要注意的问题，涵盖防护用具穿脱、环境保洁、电梯操作、医疗废物管理、病人转运等各方面，并通过下属的亘泰网络学院，面向一线的两万多名员工开展培训，及时告知员工如何预防感染。在早期防护物资不足的情况下，“医管家”一方面向社会募集，另一方面利用积累的经验自制防疫物资——用硅胶制作医院“红区”的密封条，将一次性雨衣修改为防护服，用纱布做口罩，这些措施有效解决了抗疫初期员工的自我保障问题。

除物理防护外，“医管家”还注重在心理上对员工提供咨询和辅导，消解恐慌情绪。据报道，疫情爆发初期有医卫人员因害怕而擅离职守、后勤服务人员以辞职来躲避，[3]但“医管家”2020年上半年的离职率显著低于往年，经理级以上管理层无一人离职。在确诊人数屡创新高时，“医管家”的员工牢牢坚守自己的岗位，深入确诊病人的病房和受病毒污染的“红区”，与医生、护士并肩作战，给予他们最大的支持。

升级服务内容和标准，保证“战场”没有敌人埋伏

院内感染是新冠病毒传播的一个重要途径。在疫情期间，“医管家”与医院客户密切合作，共同研究后勤服务的优化做法。一方面增加了对医院地板及墙体表面的清洁消毒频次，另一方面改变了消毒液的配比，确保墙角、缝隙、把手、开关等每一个细节都得到彻底消毒。

在疫情爆发期，医院发热门诊每天会产生大量感染性废弃物，需要科学、及时的处理，杜绝医疗废弃物感染的可能性。“医管家”借助自主研发的“医管家4.0智慧后勤管理系统”，通过物联网终端对医废收集、运送、入库、出库等流程全方位信息化管理，使得医疗废弃物在医院内每一个“移动”踪迹都可实时监控，并可全程追溯到责任人，实现超时报警。

对于一些与新冠患者诊治有关的岗位，“医管家”也增强了保障力度。比如，在发热门诊，派驻保洁人员24小时值守；CT机被疑似新冠肺炎患者使用后，员工会迅速跟进清理，对整个机房360°无死角消毒，杜绝可能的院内感染。

管理人员冲在一线，指挥前移项目现场

疫情为医院后勤带来了很多难题，为了找到优化方案，“医管家”要求管理人员前移项目现场进行指挥，随时与院方和员工协商解决。有的项目防疫物资不足，项目经理会直接与院方沟通，得到院方支持，确保防疫一线的员工能够获得与医护人员一样的防护用品；总部则通过供应商和社会资源大量采购防疫物资，并广泛联系海内外的爱心企业和人士募捐防护用品。对于一些最易接触感染源的岗位，管理人员会先行试岗，和基层员工一起工作，共同讨论制定防疫条件下最有效的工作策略。

“医管家”的专业和敬业，赢得了医院方的认可。在疫情期间，许多客户把“医管家”团队当成自家人，部分医院主动为“医管家”员工配备抗疫装备、发放慰问品等。医护人员与“医管家”的员工们不离不弃，守望相助，凝神聚力，为抗疫阵地战赢得了时间和空间。







助力抗疫总体战：贡献后勤服务经验

作为医院后勤服务行业的头部企业，“医管家”还将摸索出的经验公开，引导整个行业有效抗疫，在物业管理与后勤服务环节斩断病毒的传播链。

参与编撰疫情防控物业操作指引

2020年1月28日，受住房和城乡建设部下属的中国物业管理协会的邀请，“医管家”作为主要参与机构之一，编撰了《物业管理区域新型冠状病毒肺炎疫情防控工作操作指引（试行）》。该系列操作指引文件共计近60多万字，涵盖住宅、写字楼、产业园区、高校、医院五类物业业态，结合了行业内领先企业的有效经验和做法，受到了全国近100家地方行业协会和2000余家物协会员单位的广泛关注，一个月内有近60万人次浏览和下载了操作指引。[4]

针对医院后勤工作中最容易传播病毒的运送环节，“医管家”在中国医院协会后勤管理专业委员会的邀请下，作为牵头单位编制了《新型冠状病毒肺炎疫情下医院运送管理建议》。该建议于2020年2月22日在中国医院协会网站上线[5]，内容涵盖疫情期间的患者运送、标本与药品运送、生活垃圾运送、医疗废物运送和配餐服务等，获得了业内人士的广泛好评。之后，“医管家”又系统性研究了医院后勤的抗疫经验，开发了一套《来自抗疫一线的医院后勤实操指南》，通过行业协会向同行和上下游免费赠阅。

向海外同行介绍后勤抗疫经验

“医管家”还将后勤领域的抗疫经验介绍给国外同行。2020年5月，在巴西新冠肺炎确诊人数暴涨之际，巴西清洁协会通过供应商找到了“医管家”，希望能获得一些物业管理过程中的清洁消毒经验。“医管家”接到巴西方面的求助之后，积极回应，把相关问题的回答和保洁消毒相关操作指导文件进行了翻译和审校，并通过视频连线现场演示，以帮助对方充分理解和掌握。

在2020年应对新冠疫情的过程中，“医管家”参与抗疫工作的员工有2万多人，支持了32家政府指定的新冠肺炎患者定点收治医院，除武汉地区有个别疑似病例外，所有员工零确诊，疫情期间客户投诉率为0，管理人员岗位出勤率近100%。“医管家”被全国工商联授予“抗击新冠肺炎疫情先进民营企业”称号。截至12月，“医管家”共收到3封政府机关发来的感谢信、2封湖北服务地区医院感谢信，以及全国其他地区医院发来的50余封表扬信和感谢信，这些都是“医管家”助力抗疫成果与客户认可的见证。



专注医院后勤赛道：创造美好服务

“医管家”之所以能在疫情期间有突出表现，成为白衣战士强有力的伙伴，与其19年来深耕医院后勤服务领域密不可分。“医管家”以“成就平凡的人，创造服务的美”为企业使命，伴随中国医疗卫生体制改革进程而发展。

不断探索医院后勤的有效服务模式

“医管家”自成立以来，围绕如何为医护和患者提供有效的后勤服务不断探索，截至2020年，共完成了三次大的服务模式迭代：在创业阶段，“医管家”用了六年时间，对国内商业物业及国外同行的先进服务模式进行学习、模仿和调整，逐步形成了环境管理、中央运送、工程管理和秩序维护等服务项目，当时医院后勤刚进入市场化改革不久，很多后勤服务公司还停留在无明确分工的原始阶段，“医管家”的模块化服务模式在业内独树一帜。

从2008年开始，“医管家”又用了五年时间，在过去专业服务的基础上，建立起医院后勤服务标准化体系，涵盖了2000多条标准，并将其汇总成行业内第一本作业指导手册，不少医院将这些标准当做行业标杆。

自2013年，医管家进入了互联网融合阶段，随着互联网与信息化技术的发展，医院后勤服务行业也进入了信息化时代，“医管家”相继推出了智慧后勤管理系统3.0和4.0版，优化后勤服务流程，引入滴滴抢单派发模式，并借助3D建模技术定位员工，实现资源的优化配置。

利用创新实现服务体验再升级

在2015年，“医管家”成立了研发中心，当前正进行第四次服务模式迭代。“医管家”计划通过创新，利用服务流程再造、人机协同和大数据分析，实现服务体验的再升级，开启智慧后勤新时代。在服务模式创新之外，“医管家”还围绕医院后勤场景进行产品创新，自主研发了纳米抗菌毛巾和医院专用地面护理蜡剂等产品。其中，纳米抗菌毛巾采用微胶囊包裹技术，抗菌效果延续4小时以上，特别适用于儿童病房、重症监护室等高清洁场所。

为“4050”人员①提供大量就业机会

后勤岗位大部分技术性差，工资水平低，员工流动率普遍较高。“医管家”通过提高服务专业性和质量，吸引了大量“4050”人员加入，借助科学、专业的培训，让人人都能成为后勤服务的一把好手，活干得漂亮，薪资水平也高于同行，有过“医管家”工作经历的员工在行业内颇受欢迎。由于其专业高效的后勤岗位培训体系，“医管家”还成为上海市虹口区退役军人就业安置基地，目前在公司的管理人员中有70多名退役军人，基层员工中退役军人的数量更多。

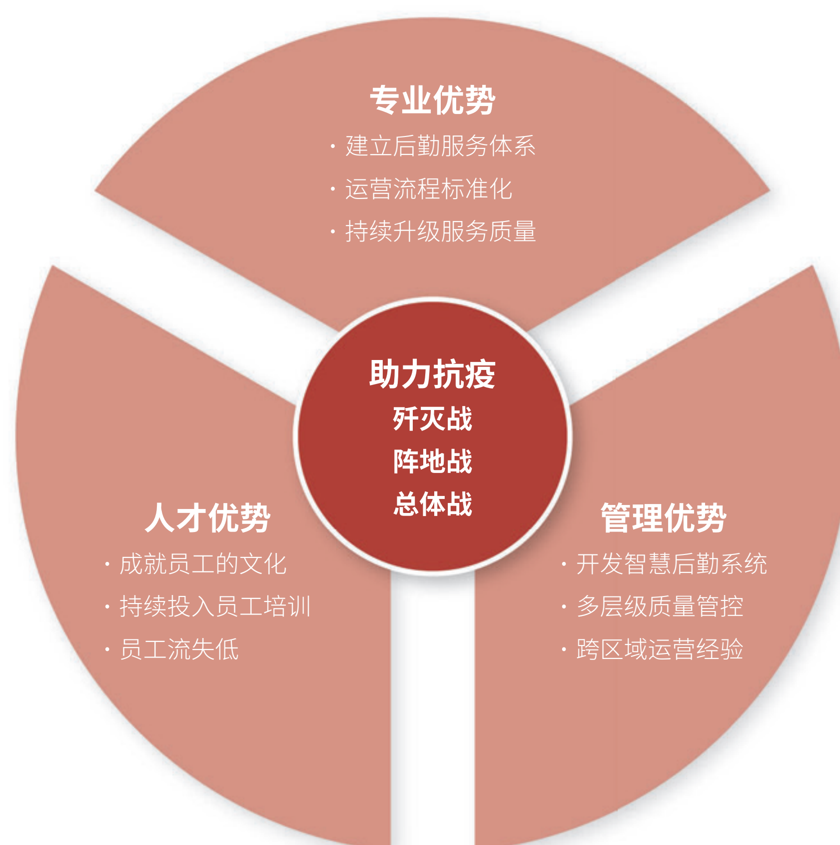


① “4050”人员是处于劳动年龄段中女 40 岁以上、男 50 岁以上的，本人就业愿望迫切、但因自身就业条件较差、技能单一等原因，难以在劳动力市场竞争就业的劳动者。

疫情之后：整合资源做深做精

疫情期间有一条微博话题"你的专业可以为抗疫做什么？"登上热搜，阅读量达到了1.5亿次。其中一句话引起强烈共鸣：这次的疫情是全国人民的战场，在疫情面前，每一种专业的力量，都不容小觑。"医管家"在疫情期间的表现，生动阐释了这一点：企业要履行好社会责任，除了要有一颗公益心，更要有一手过硬的本领。

通过这次疫情，"医管家"深刻意识到医院后勤服务需要继续做深做精。目前，"医管家"正在谋求创业板上市，希望投入更多资源进行科技创新和运用。"医管家"计划在未来两年打造12个智慧样板医院，通过信息化手段，采用无人运送机、无人扫地机、自动消毒机等智能机器人来实现人机合一的服务模式，降低院感风险，提升服务质量。此外，"医管家"还将沿着产业链进行上下游延伸，扩大自身的价值链范围，通过资源汇聚和整合，进一步提高管理水平，为医院提供更加专业优质的服务。



作者简介

作者王泰元系中欧国际工商学院创业学副教授，陈炳亮系中欧国际工商学院案例中心研究员

参考文献

1 孙燕 . 奉贤 12 名"医管家"进驻武汉火神山医院，为一线"抗战"提供专业后勤管理 . 澎湃新闻，2020-02-05 日 . https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_5801153
2 李如意、黄志阳 . 雷神山医院院长：首要困难是吃住行等综合后勤保障问题 . 北京日报客户端，2020-02-05 日 . https://xw.qq.com/cmsid/20200216A09TU300
3 刘佳 . 逆行的卫健人士中，也有人当逃兵 各地卫健系统问责 102 人 . 南方周末，2020-02-28. http://www.infzm.com/content/178016
4 杨萌、谢罗群 . 专业的力量——中国物业管理协会发布的《操作指引》反响强烈 彰显专业价值 发挥重要作用 . 中国物业管理，2020-02-01.http://www.ecpmi.org.cn/NewsInfo.aspx?NewsID=9809
5 中国医院协会后勤专业委员会 .《新型冠状病毒肺炎疫情下医院运送管理建议》，2020-02-22. http://www.cha.org.cn/plus/view.php?aid=15969#



3 教学相长 行稳致远



员工幸福感归因与跳槽意图

文 / 李尔成 金台烈 龚亚平 郑晓明 刘鑫



李尔成(Lee, Byron Yee Sing)

中欧国际工商学院管理学副教授



金台烈(Kim, Tea-Yeol)

中欧国际工商学院管理学教授

飞利浦管理学教席教授

组织行为学及人力资源管理学系系主任

为树立负责任的企业形象，公司不仅要设计适当的人力资源实践，还须采取措施表明这些实践旨在为员工谋求更大的福祉。由此形成的良性循环可激励员工提高绩效，为公司实现目标贡献力量。

工作是雇佣关系的核心，也被视为个人职业生涯的基石。外部跳槽（即跨越企业边界变换工作）和内部跳槽（即在企业内部变换工作）对企业和员工都具有不同的意义和影响。

幸福感人力资源归因与任务个性化契约

员工有时候会猜测某些人力资源实践存在的原因，这会影响他们对公司和工作的态度。员工可能会认为招聘、薪酬福利、绩效评估、培训发展、职业发展（如轮岗）等人力资源管理实践，都是基于公司潜在的以员工为导向的管理理念，旨在为员工谋求福祉。因而，幸福感人力资源归因高的员工，通常会更积极地在公司内部寻找感兴趣的岗位，实现自身的职业发展。

公司的人力资源实践通常面向员工群体、机构或者整个企业，但员工的实际工作内容却取决于他们与主管所达成的契约，因人而异。在能够影响员工工作体验的各项管理实践中，这些与工作内容和职责有关的个性化契约（即任务个人化契约）通常是公司管理员工跳槽问题的关键。

从社会交换的视角看，任务个性化契约可以增强员工对互惠、情感承诺及对上级承诺的义务感。任务个性化契约程度高的员工，被上级允许根据自身需要调整工作内容，通常对上级的满意度更高并更愿投入到企业之中，因而其离职的可能性较低。而当任务个性化契约程度较低时，公司人力资源实践所带来的幸福感人力资源归因就可能会对员工的跳槽意图产生更重要的影响。

培养新技能、促进个人发展是员工寻求任务个性化契约的原因之一。高任务个性化契约，通常得到了上级的支持，员工可能会将此视为上级对他们未来发展和福祉的一种鼓励，进而提高了他们在企业内部寻找与新技能更加契合的新岗位的渴望。相比之下，当任务个性化契约程度较低时，可能会挫伤员工承担新任务和新职责的积极性。因此，这种管理行为可能会削弱幸福感人力资源归因对内部跳槽意向的积极影响。

汽车销售服务店员工的跳槽意图

为了进一步了解幸福感人力资源归因和任务个性化契约对员工跳槽意图的影响，我们对中国华北地区某汽车销售服务店员工进行了一项调查，要求他们对幸福感人力资源归因、任务个性化契约及内/外部跳槽意图进行评价，应答人数共计944人。

根据调查，我们发现员工的幸福感人力资源归因和外部跳槽意图呈显著负相关关系，和内部跳槽意图呈显著正相关关系；员工幸福感人力资源归因和任务个性化契约的交互作用与外部跳槽意图显著相关。具体而言，当任务个性化契约程度较高时，员工的幸福感人力资源归因与外部跳槽意图呈显著负相关；而当任务个性化契约程度较低时，这种负相关性更强。

我们还发现，员工的幸福感人力资源归因与任务个性化契约的交互作用与员工的内部跳槽意图也显著相关。对于任务个性化契约程度较高的员工而言，其幸福感人力资源归因与内部跳槽意图显著正相关；而对于任务个性化契约程度低的员工来说，这种相关性并不显著。

结论

企业应该知道，员工对人力资源实践的归因会对他们的内部或外部跳槽意向产生显著影响。如果员工相信人力资源实践旨在为其谋福祉，就会降低外部跳槽的意向，提高在企业内部跳槽的想法。另外，人力资源实践的传达方式会影响员工对人力资源实践何以存在的认知，因此企业不仅要考虑人力资源实践的内容，还应注意向员工传达人力资源实践的方式。

此外，上级的作用也不容小觑，上级可以强化或弱化员工的幸福感人力资源归因与内/外部跳槽意图之间的关系。虽然上级通常并不能全盘掌控企业内部的人力资源实践，但我们的研究表明，上级可以通过与员工达成任务个性化契约的方式，降低员工的幸福感人力资源实践归因对外部跳槽意图的影响。另外，如果企业允许通过协商的方式来确定工作任务契约，也可以强化员工的幸福感人力资源归因与企业内部跳槽意图间的关系。因此，管理者需要了解每位员工的具体需求，并利用职权来调整员工的工作性质，激发他们的工作积极性。

论文简介

本文改编自Human Resource Management 2020年3月刊所发表论文“Employee well-being attribution and job change intentions: The moderating effect of task idiosyncratic deals”，原文见https://www.researchgate.net/publication/336114899_Employee_well-being_attribution_and_job_change_ intentions_The_moderating_effect_of_task_idiosyncratic_deals

你为洁净空气付费了吗？

文 / 伊藤公一朗 张爽



张 爽

中欧国际工商学院经济学教授

污染无疑是一个非常严重的问题，但人们愿意付出多大的代价来消除污染？循证研究表明，为此要付出巨大代价，这也彰显了在经济增长和环境保护之间保持适度平衡的重要性。



我们近期在中国开展的一项研究表明，近十年来，随着对环境问题的关注日益增加，以及可支配收入的不断上升，如今的中国消费者已愿意为洁净的空气“买单”。

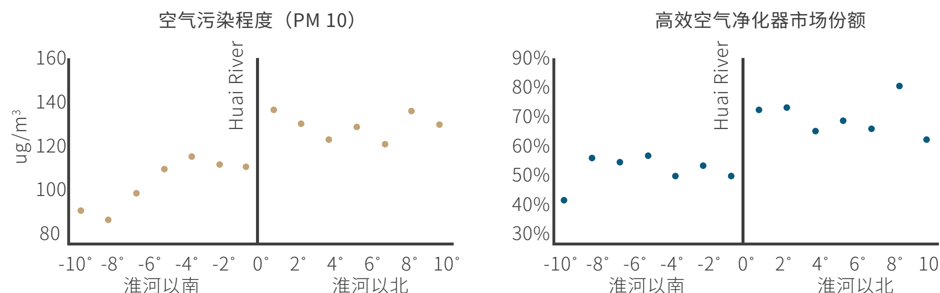
我们的研究旨在通过研究空气净化器销量、污染数据和其他相关变量，分析得出中国的消费者愿为净化空气支付的金额及其原因。

在详细分析了空气污染和空气净化器销售数据后，我们发现，平均而言，为消除1单位空气污染，中国家庭愿意在5年内支出约36元人民币。也就是说，如果为了消除在很多城市里常见的100单位的污染水平，家庭愿意在5年内支付3600元。不过，在多种因素（尤其是家庭收入）作用下，具体金额因人而异，且差别很大。

我们通过中国北方的集中供暖政策来构建我们的研究设计。根据该政策，政府为淮河以北地区（淮河自东向西流经安徽、江苏等人口大省，形成一条通常用以区分中国南北方的地理分界线）的家庭在冬季提供集中供暖。于是，北方家庭得以享受暖气，但北方的集中供暖导致的空气污染程度也比南方高出30%左右。

在这项长期的供暖政策下，淮河以北的居民几十年来一直饱受空气污染之患。而淮河以南没有集中供暖政策，所以淮河以南的居民可以作为我们研究中的对照组。我们重点比较了距离淮河边界最近的位于北方的家庭和位于南方的家庭。从这两组研究对象来看，除了北方居民因供暖政策而面临更高的污染水平之外，距离淮河边界很近的南北方居民在其他各个方面都比较相似。

我们使用了从2006年到2014年中国空气净化器市场的销售数据，涵盖南北方约81个城市出售的690款产品，并与这些地区的污染情况进行比较。结果表明，空气净化器销量在南北的差距与空气污染在南北的差距高度一致。



政策制定者与经济学家视空气污染为经济发展的首要阻碍之一。我们的研究结果可以有效帮助政策制定者在经济发展与环境保护之间作出权衡。比如，我们的研究结果可以用于评估近期对北方供暖政策的改革。中国政府于2005年携手世界银行，着手改革淮河以北的集中供暖政策。随着中国经济的发展，消费者与国家的关系也在不断发展，他们对政府的公共服务寄予了更高的期望。淮河以北的居民逐渐获得更大的室内供暖自主权。此前，不管居民需要多少暖气或认为什么温度舒适，他们都只能统一接受集中供暖，而很难根据实际需求调节使用量。为此，世界银行和中国政府设计出一套计量系统，使家庭能够自主控制暖气使用量，并提供价格激励，鼓励减少暖气的使用量。利用我们的研究结果对这项改革的成本收益分析表明，改革为居民带来的价值远远高于改革的成本。因此，我们的研究可为政府提供参考，帮助他们平衡经济增长与环境保护之间的关系。

论文简介

本文改编自Journal of Political Economy 2020年3月刊所发表论文“Willingness to Pay for Clean Air: Evidence from Air Purifier Markets in China”，原文见https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/705554



利成于益在新兴市场是否奏效？

文 / 邹鹏 王琪 谢劲红 周晨希



王 琪

中欧国际工商学院市场营销学教授

新兴市场领先的CSR践行者〔即社会责任投资（SRI）指数的上榜企业〕的确更受金融市场投资者的青睐，但不同企业所得惠益不尽相同。重视研发投入和/或在发展中市场扩张业务的企业受益更多，不惜重金进行广告宣传和/或在发达市场扩张业务的企业则稍逊一筹。

近期一项研究显示，新兴市场领先的CSR践行者——即社会责任投资（SRI）指数的上榜企业——能因此获得经济回报，这一发现令人振奋。以上结论出自笔者一篇重点研究新兴市场如何回馈企业CSR活动的论文。

类似的研究通常会从CSR活动中获取数据，而笔者收集的数据则主要与SRI指数相关——SRI指数会列出积极履行社会责任的企业，帮助投资者根据财务与社会标准制订投资决策。

SRI在发达国家已成为一种广为接受的投资方式，但对新兴国家而言，这类投资实践仍然是相对新鲜的事物。有些新兴市场新近推出了SRI指数，设计初衷是指导投资者进行社会投资，不过，这些指数对他们的投资决策到底有没有影响，以及如何产生影响——这些问题此前尚无定论。

我们的研究表明，尽管新兴市场仍处于CSR的早期发展阶段，但投资者已对SRI指数有所了解，而且企业如果被列入SRI指数确实可以为其创造经济利益。

不过，我们发现不同企业从中的获益不一。比如，与那些打入发达市场的企业相比，在发展中市场扩张业务的公司可以通过上榜取得更多惠益。同时，我们还发现，研发支出有助于提升公司的财务表现，而广告支出的效果则适得其反。

第二点尤其值得注意，因为以往基于发达国家CSR活动（而非SRI指数）的研究指出，广告宣传能增强公司的CSR影响力，但我们根据新兴市场SRI指数相关数据得出的研究结果却恰恰相反。

广告投入之所以有副作用，部分原因或许在于：广告能提升消费者对公司的认知，但也会使他们怀疑公司的CSR动机。在公众看来，做广告就是为了增加利润，满足一己之私，而开展CSR活动的初衷应该是关心社会问题。考虑到新兴国家的投资者对企业自行发布的CSR报告一向不太信任，本研究想借此研究发现提醒广大践行CSR的企业——广告宣传有风险，重金投入需谨慎。

我们的研究还为新兴市场的企业和政府提供了几点管理层面的启示：

首先，CSR是一个比较新的概念，实施起来颇具挑战性，但企业可以通过承担社会责任，打造积极的品牌形象，吸引新兴市场的投资者，因而值得一试。

其次，我们的研究表明，在新兴市场经营的跨国企业可以通过履行社会责任另辟蹊径，在原本分散且难以触及的目标群体中打造知名度。

例如，跨国企业可以通过与非政府组织合作，更好地了解新兴市场的潜在需求，借助社会契约加强与本土合作伙伴的关系（尤其在缺乏官方监管的地区），与当地消费者建立联系，巩固市场合法地位。

最后，我们的研究结果也为企业有效践行CSR提供了指导。具体来说，考虑到拓展新市场、研发投入和广告支出的各方面影响，企业在分配资源时，还应该同时兼顾CSR和其他战略投资，而不是分开考量。

归根到底，虽然新兴国家的金融市场尚在发展初期，但我们的研究结果说明，推出SRI指数可以有效激励企业为社会做贡献，追求可持续发展。

论文简介

本文改编自Journal of the Academy of Marketing Science 2019年4月刊所发表论文“Does doing good lead to doing better in emerging markets? Stock market responses to the SRI index announcements in Brazil, China, and South Africa”，原文见https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-019-00651-z


INFORMATION CENTRE

4

A股上市公司企业社会责任报告研究

资本向善 社会向善

A股上市公司企业社会责任报告研究

文 / 中欧财富管理研究中心



芮萌

中欧国际工商学院金融与会计学教授
鹏瑞金融学教席教授
中欧财富管理研究中心主任
中欧家族传承研究中心联合主任

在后疫情时代，人们对可持续发展抱以更高的期望。企业应积极承担更多的社会责任，致力于解决社会问题，在创造企业价值的同时也为社会创造价值。



说 明

研究对象

2020年1-6月发布的A股上市公司2019年度社会责任报告。

研究依据

《A股上市公司企业社会责任报告研究2020》主要参考了国内外企业社会责任数据指标设计方法、权威机构发布的企业社会责任报告编写指南，并结合中国社会关注热点，采用大数据研究技术，形成一套具有特色的企业社会责任指标体系。

数据来源

该研究报告中所涉及的数据主要来源为各上市公司于巨潮信息网发布的电子版社会责任报告及年报，部分数据来源于CNRDS平台上市公司研究数据库中的“企业社会责任数据库”、“上市公司治理数据库”、“违规处罚数据库”、“诉讼仲裁数据库”，CSMAR社会责任数据库，Wind数据库的“上市公司实际控制人”、“A股上市公司基本信息”栏目以及百度和巨灵财经数据库中的相关新闻。

数据处理

在本报告指标形成中，我们应用了大量的大数据研究方法与技术，通过数据采集、数据清洗、数据挖掘、数据交叉比对等一系列大数据研究和人工校正相结合的方法：

1）数据采集：采用了分布式爬虫的方法从公司官网、监管机构网站、主流网络搜索引擎等渠道采集了大量原始数据；

2）数据清洗：基于设置的规则，对数据进行了深度清洗，包含纠正错误值，剔除重复、异常值，统一规格等；

3）数据匹配：从大量的社会责任报告文本、海量的新闻报道和公告中精确匹配出所需要的信息；

4）数据挖掘与可视化：通过人工处理和机器学习相结合，从海量数据（如文本信息）中提取、挖掘数据，并可视化呈现相关研究结果。

研究报告撰写及发布单位

中欧财富管理研究中心

中欧财富管理研究中心（简称“中心”）经中欧国际工商学院批准设立。中心基于严谨的学术观和教学观，通过创造、分享现世金融知识理论不懈致力于金融财富管理领域的知识探索、创新研究，推动行业的标准化与专业化，为金融领域创造可持续价值。同时，中心也积极培养良善和富有责任感的高净值个人、家族、专业财务顾问及财富管理实践人士，赋力实现人心向善、资本向善、社会向善。



报告撰写参与者

芮　萌　中欧国际工商学院金融与会计学教授、鹏瑞金融学教席教授、中欧财富管理研究中心主任、中欧家族传承研究中心联合主任

尹文强　中欧财富管理研究中心研究员

摘 要

继2018年9月中国证监会发布修订版《上市公司治理准则》并提出强化上市公司在环境保护、社会责任方面的引领作用，确立ESG信息披露的基本框架等内容后，为促进中国资本市场及上市公司未来健康、可持续发展，2019年11月证监会新印发了《推动提高上市公司质量行动计划》，并对上市公司的治理及监管层面提出了46项切实要求和任务，其中在信息披露方面要求简化披露规则，开展分行业、差异化披露，确保信息披露真实性，旨在实现资本市场及时监管和上市公司的风险把控目标。

企业社会责任的概念原生于20世纪20年代西方社会，到2020年有近百年的发展历史，伴随着经济全球化的重要趋势，企业社会责任这一概念逐步深入发展中国家，企业社会责任的国际标准SA8000(Social Accountability 8000)也越来越受到全球企业的重视。作为仅次于美国的世界第二大经济体，中国近几十年的发展成就全球瞩目，在承担全球社会责任方面，中国企业也在不断提升其质量与水平，CSR报告就是中国企业与全球沟通的良好媒介，企业对社会责任的披露程度越高越有利于全球深入了解中国，也有助于提升中国企业的全球形象。

企业社会责任报告是资本市场中上市公司发布的一项极为重要的非财务性信息，其披露内容对投资者有效了解、分析和关注上市公司未来可持续发展情况有着重要作用，同时，企业社会责任报告的披露也有助于企业维护自身声誉、改善对外形象并降低融资成本。

2006年是中国企业社会责任报告的元年，该年中国证监会、沪深交易所等陆续发布了社会责任披露的相关指引，从此披露CSR报告的公司数量逐年增加且报告的篇幅更长，内容更加多元。从发布社会责任报告的上市公司主体来看，其在不同行业、地域、组织形式和上市板块间的分布存在着较明显的差异。另外，除监管机构强制要求披露社会责任报告的企业和行业外，社会责任报告总体上仍采取自愿披露的原则。

本报告全文从7个维度对A股上市公司披露情况进行探讨研究，(1)社会责任管理角度，该年度共有992家企业披露了CSR报告，从近15年发展来看，披露数量总体上呈上涨趋势，但由于无强制监管要求，仅有少数公司对CSR报告进行过第三方独立审验；(2)公司经营管理角度来看，随着各省市“一带一路”政策的具体落地以及全球化经济的深入，越来越多的企业在战略共享、合作方面渐深渐远；(3)产品质量与创新角度，科研研发、专利数目均有小幅上升，且主要集中于制造行业；(4)员工责任角度，总体上A股上市公司更加看重对员工自身能力的培养，同时对员工的关怀和福利投入也更为关注；(5)多元化与机会平等角度，女性在高管层中占比有所改善但仍有上升空间；从行业方面来看，各行业略有差异；(6)环境责任履行角度，从过去5年数据来看，总体上中国A股上市公司更加关注绿色可持续发展并在节能减排减废方面投入了更多资源；(7)社会贡献与慈善角度，教育支持、慈善事业参与、志愿者活动、国际援助、带动就业、促进经济指标较上一年度相比均有所提升。从企业类型来看，中外合资企业在支持教育方面投入较大，民营企业在慈善支持方面投入更多，国企则更加偏好参与志愿者活动。

社会责任报告虽然因具有强制披露和自愿披露相结合及第三方审验比例较低的特点，可靠性相比于财务信息较低。但是其作为一种非财务信息是财务信息的有效补充，可以在财务信息的基础上为投资者提供增量信息，因而对投资者决策具有重要影响。为了检验社会责任报告的经济价值，本研究将基于社会责任报告信息构建投资组合并检验其盈利性。本研究报告发现，在2019年度社会责任报告披露之后，买入社会责任总分最高的公司，同时卖出社会责任总分得分最低的公司，其未来年化累计超额回报为17.66%。进一步的，本研究发现构成社会责任的各因素中，社会责任管理、公司经营管理、产品质量与创新、员工责任等因素对提高投资策略的盈利能力有着重要的作用。

另外，本次报告新增了对中国A股上市公司中的中欧校友企业的企业社会责任履行及披露情况的统计梳理，统计显示七个指标模块中中欧校友企业得分略高于A股上市公司平均水平。

本报告系统地对社会责任报告进行了描述与研究，对于监管机构了解资本市场上社会责任信息披露能起到一定的帮助作用，同时也有利于投资者、中介机构、证券分析师等充分利用社会责任报告来改善投资决策。本报告能提高资本市场资源配置的效率，从而提升整体经济的效率，为治理环境污染、经济转型等决策咨询提供参考。

A 股上市公司企业社会责任报告披露概况

一、报告披露数量：披露数量逐年递增趋势明显，近五年平均披露率约为25.87%，总体披露水平较低。

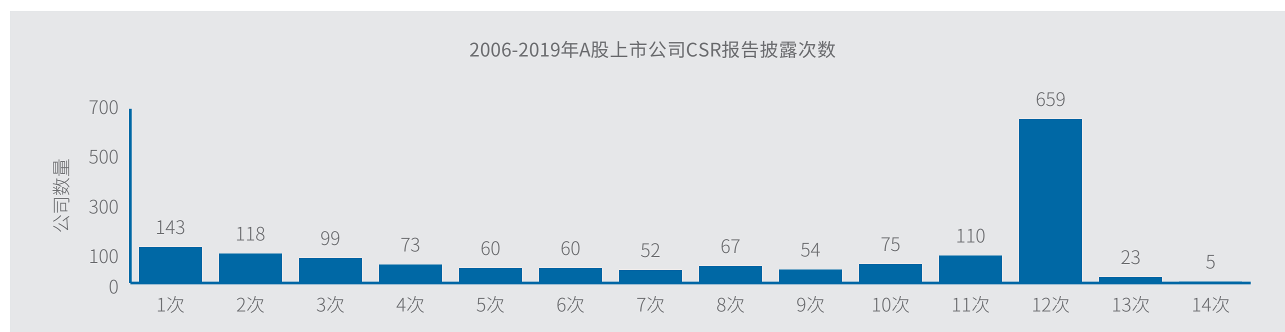
CSR报告的披露对于企业来说具有重要的战略意义。在当今纷繁复杂的全球环境下，保持竞争优势对一个企业来说尤为重要，企业能否可持续发展也越来越成为内部管理者和投资者的重点关心话题。作为外部投资者考量企业的一个非财务性指标，学术领域曾有实证指出企业社会责任是企业实现可持续发展的重要举措，这不仅有助于企业建立良好形象，也有利于企业降低获取社会资本的难度。[1]

为此，企业管理层逐渐看重企业社会责任的披露情况。自 2006 年证监会、沪深交易所等权威机构陆续发布社会责任相关指引开始，对CSR进行披露的企业数量逐年递增。受政策影响，即2008-2009年上交所要求三类公司强制披露报告[2]，所以该年份CSR报告披露数量增量较大。2009-2019年的十年时间里，披露CSR报告的企业数量逐年递增，2019年度A股上市公司总计有992家企业披露了CSR报告，相比去年增加了50家，增长率为5.3%，十年期年均增长率为9.54%。通过整理近五年来数据，我们发现，近五年平均披露率约为25.87%，中位数为26.28%，整体披露水平未来仍有较大上升空间。



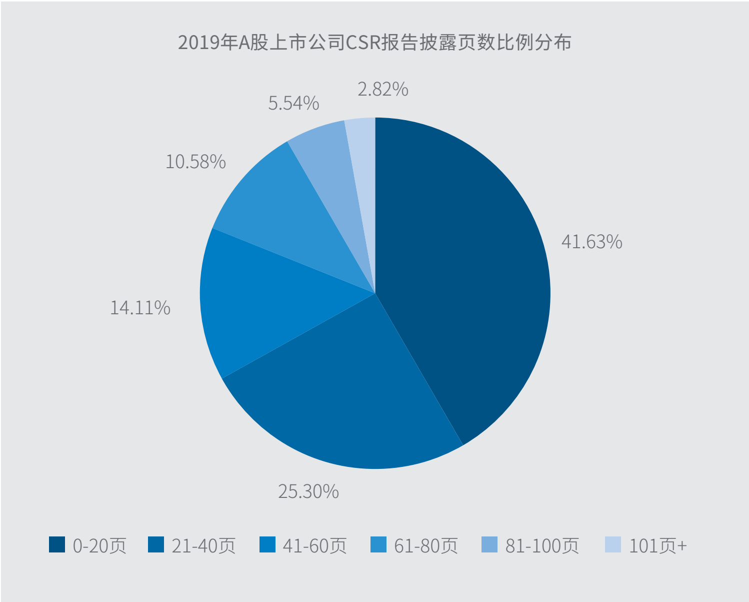
二、报告披露次数：2019年度，总计有49.8%企业披露CSR报告超过11次（含），10%企业披露一次CSR报告，分布上呈现U形。

会计年份2006至2019年期间，总计有1598家A股上市公司披露了CSR报告，其中披露次数超过11次（含）占比为49.8%，总计797家；而披露次数少于10次（含）的企业共计有801家。较上一年度报告数据相比，披露次数总体呈上升趋势，说明A股上市公司对企业社会责任披露重视程度增加，披露更积极主动，但仍有27.1%的企业披露少于4次（含）。整体分布呈两头高中间低，即明显的U形形状。

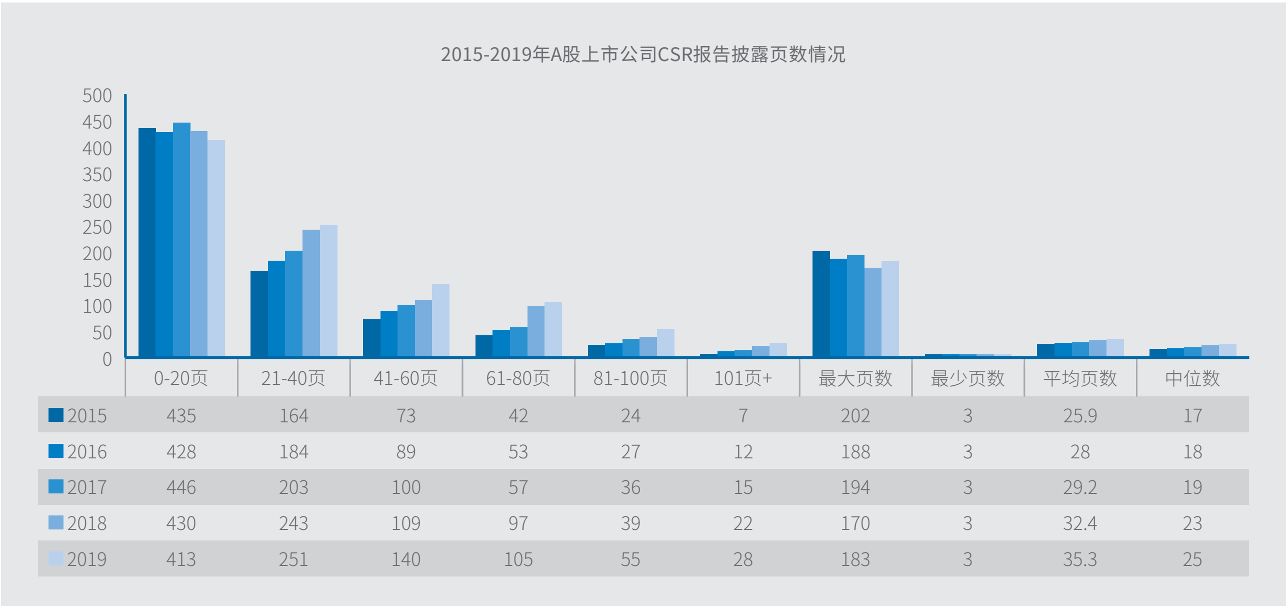


三、报告披露页数：A股上市公司披露CSR报告中，披露页数为40页以下的占比约七成，较往年相比该部分比例有明显增加趋势，且页数极值差距较大。

2019年度A股上市公司披露CSR报告的992家企业当中，最少的披露页数为3页，最多的披露页数为183页，相差180页。平均披露页数为35页，中位数为25页。报告页数为0-20页的企业将近一半，为41.63%；21-40页的企业占比为25.3%。前两者加总后的占比为66.93%，接近七成。报告页数超过41页的企业数量总占比为33.07%，其中报告披露超过80页和100页的企业占比分别为5.54%和2.82%。通过阅读大量CSR报告内容，我们发现披露页数少于20页的企业多倾向于文字直白表述且涵盖方面较为单一。披露页数在21-100页以上的企业，我们可以直观地看到报告内容具体程度、整体报告的设计、排版、报告的吸引力以及相应的实施举措，这些都侧面体现了相应企业对社会责任的重视程度。



从过去5年统计的数据来看，除披露页数为0-20页的数量总体上呈递减趋势外，披露页数为21-40页、披露页数为41-60页、披露页数为61-80页、披露页数为81-100页、披露页数为101页以上的企业数量一直呈上升态势。尽管最大页数有所下降，从2015年的202页略微下降至2019年的183页，最少页数保持为3，但CSR报告披露的平均页数及中位数呈上升趋势，以上报告页数数据从侧面反映出A股上市公司对CSR报告的披露重视程度有所增加。



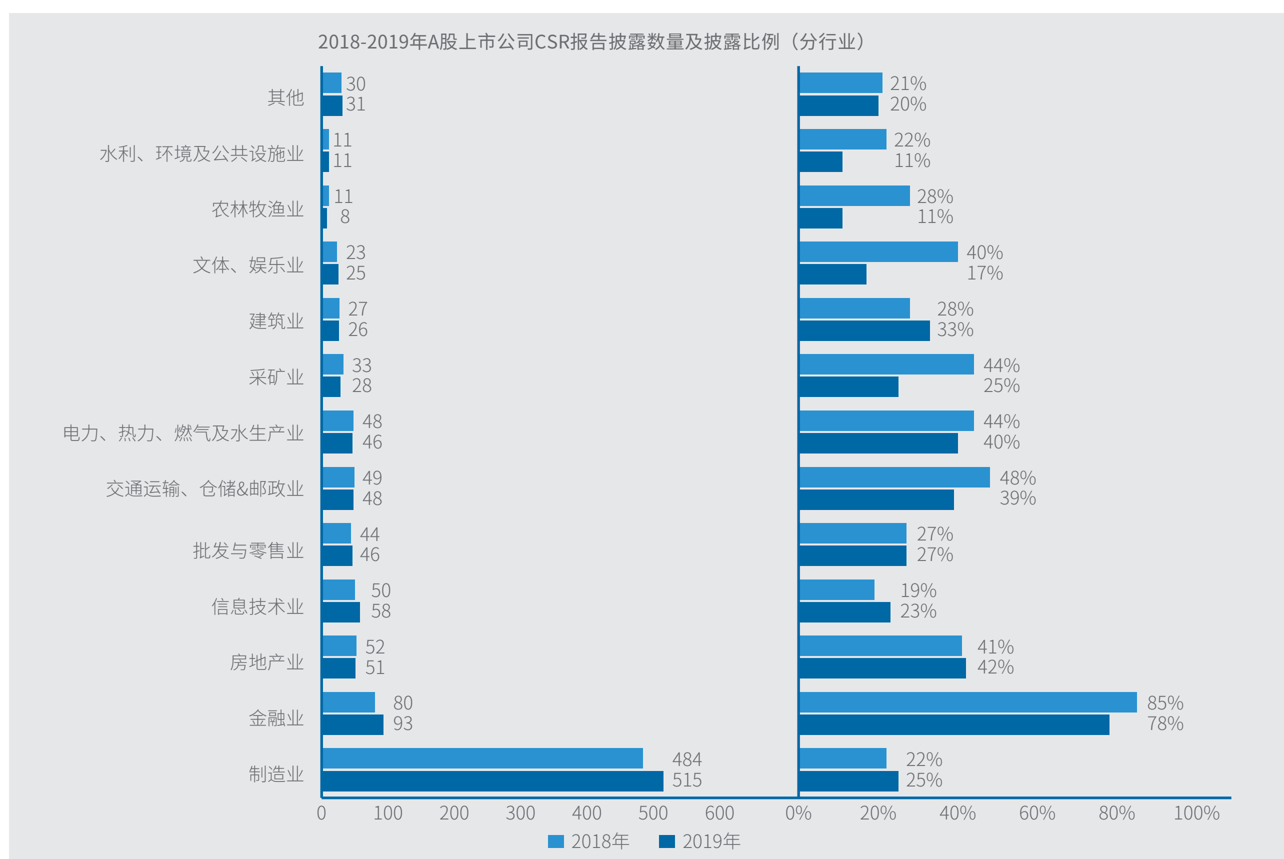
	0-20页	21-40页	41-60页	61-80页	81-100页	101页+	最大页数	最少页数	平均页数	中位数
2015	435	164	73	42	24	7	202	3	25.9	17
2016	428	184	89	53	27	12	188	3	28	18
2017	446	203	100	57	36	15	194	3	29.2	19
2018	430	243	109	97	39	22	170	3	32.4	23
2019	413	251	140	105	55	28	183	3	35.3	25

2019年度企业社会责任报告主体分析

一、报告主体行业分布：总体上，制造业披露数量最多，金融业披露比例最高。与上一年度相比，2019年度有53.8%的行业在CSR报告披露数量上实现正增长。

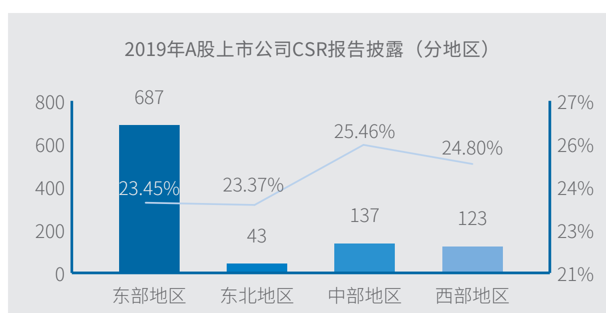
从行业角度进行划分，通过统计比对，2019年度A股上市公司企业社会责任报告发布数量较上一年度有所增长，制造业、金融业、信息技术业、批发与零售业、文体娱乐业、水利、环境及公共设施业均实现了正增长，其中制造业和金融业增长幅度领涨其他行业，其余行业则有小幅下降。

2019年度A股上市公司中制造业发布的数量最多，为515份，超过金融业420余份，其他各行业平均披露数量为34份。虽然制造业发布的社会责任报告数量最多，但参比A股所有制造业上市公司，制造行业整体披露率仅为25%。金融行业虽只有93份企业社会责任报告披露，但78%的行业披露率为所有行业之首，法规监管强制披露是促成其高行业披露率的重要原因。



二、报告主体地域分布：各地区CSR报告披露数量占所在地区A股上市公司总数比重略有差异，中部地区较高，东北地区数量上升明显，但占比落后。

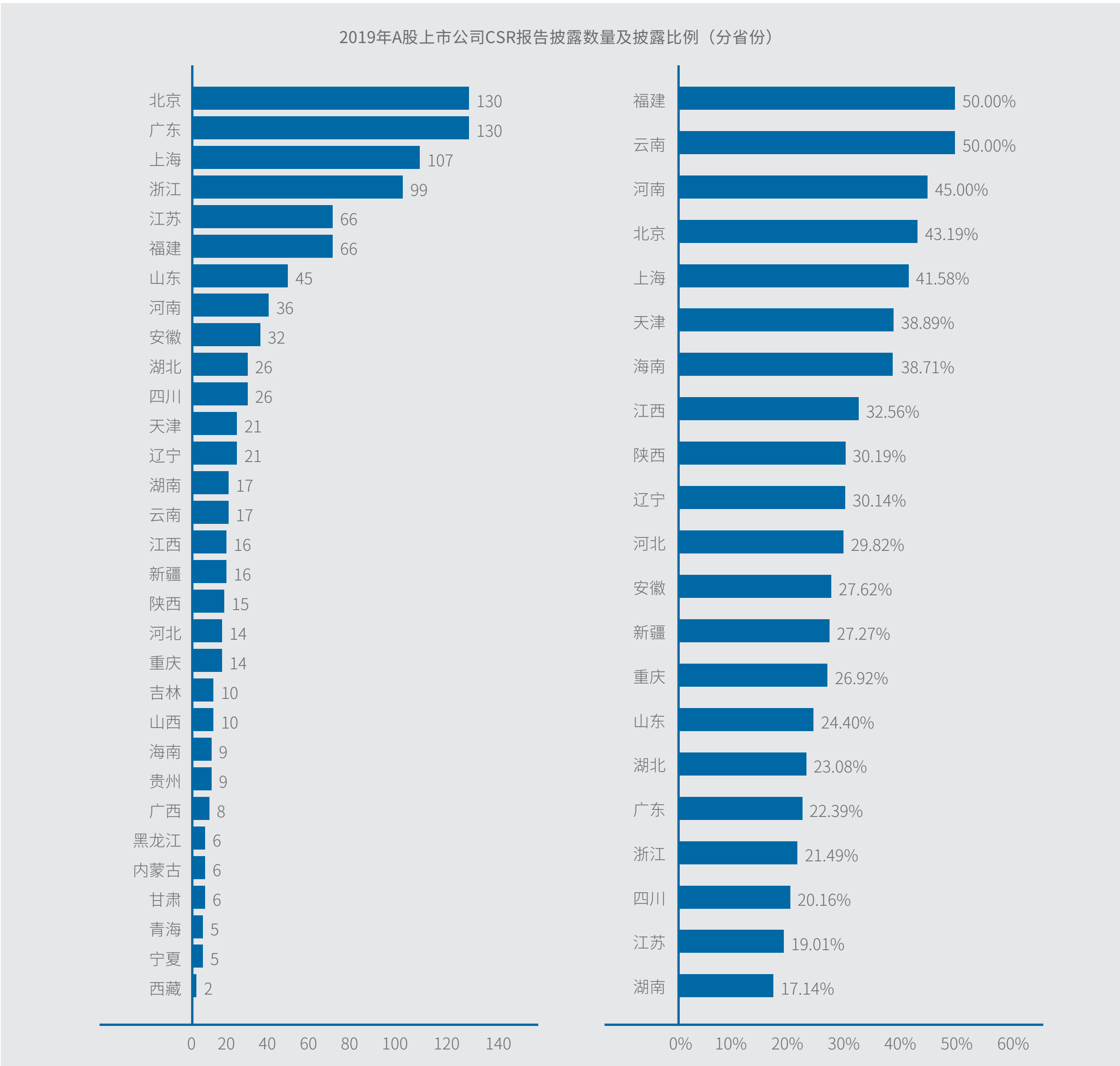
2019年度A股上市公司发布的企业社会责任报告中，东部地区发布数量最多，占当年CSR披露报告总量的69.25%，远超中部、西部和东北地区。与上一年度的数据相比，即东部地区662，东北地区36，中部地区127，西部地区117，2019年度各地区都有不同程度的增长。按地域来看，各个地区CSR报告披露数量占所在地区A股上市公司总数比重略有不同，中部地区最高，为25.46%，东北地区略低为23.37%。



三、报告主体省份分布：北京、广东、上海稳领前三，其余各省市总体上小幅增长。

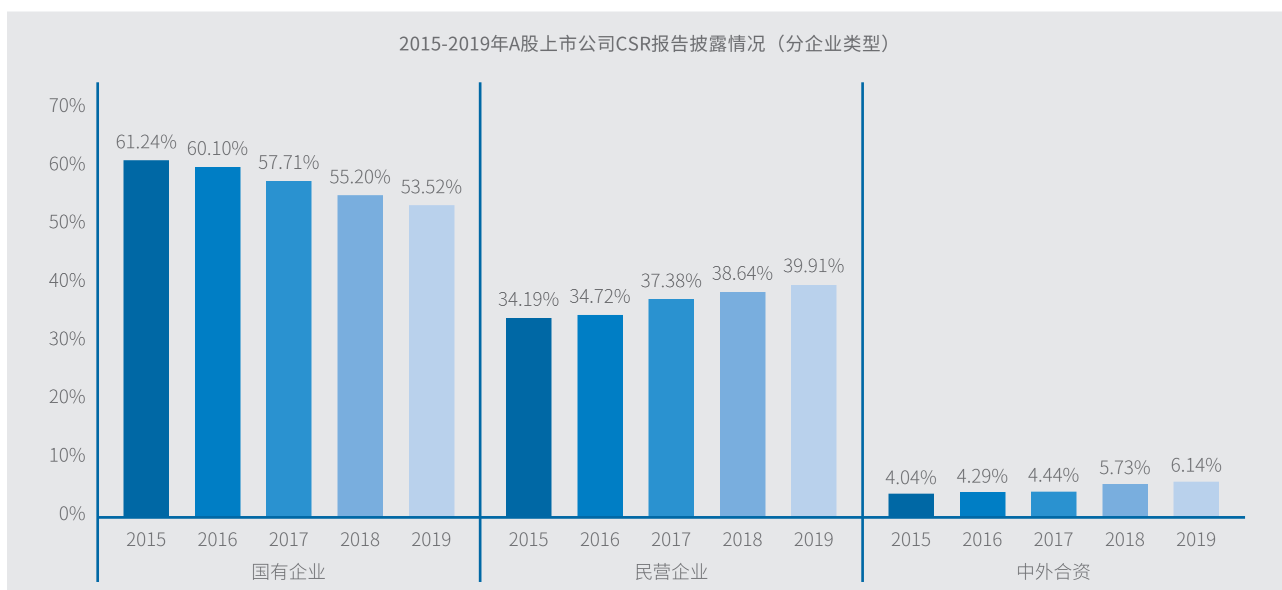
从省份分布来看，2019年度全国约有80.95%的省份发布数量较去年有所增长，其中北京、广东、上海的A股上市公司企业社会责任报告发布数量依然领跑全国，北京广东并列为130份，上海为107份。

从A股上市公司总体来看，披露比率方面，福建省与云南省在2019年度的披露比率并列最高，约为50%；江苏省和湖南省比重低于20%，分别占比19.01%和17.14%。



四、报告主体组织类型：国有企业为主，民营与中外合资企业披露比重小幅上升。

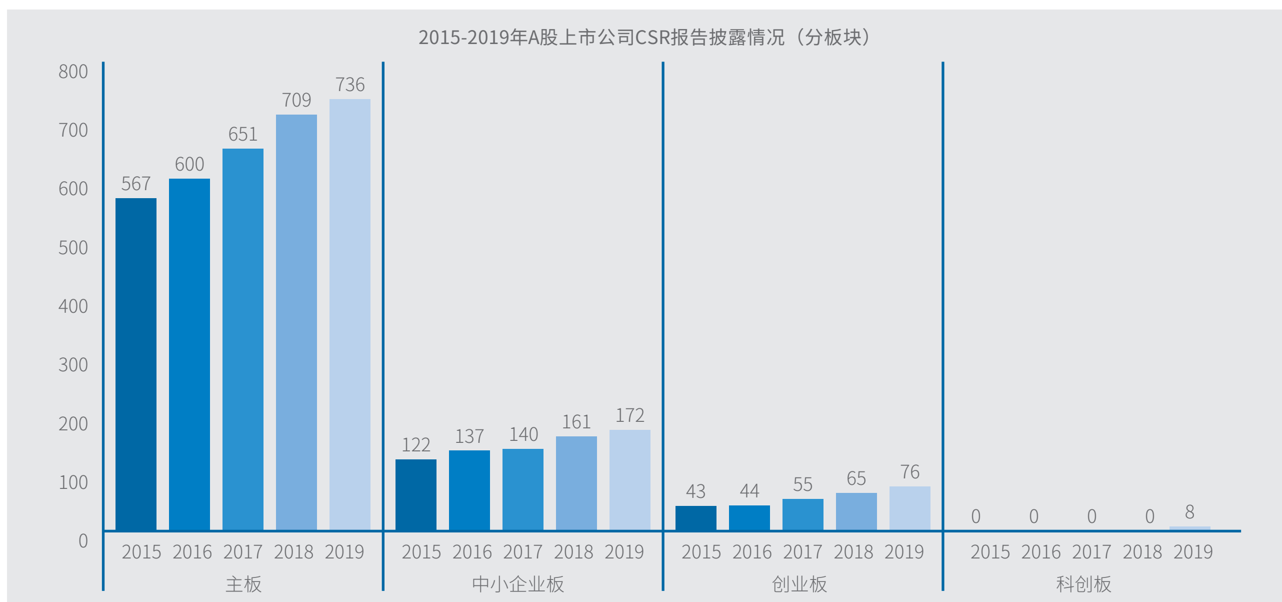
在2019年度发布的992份CSR报告中，国有类型企业发布共计531份企业社会责任报告，占比超过半数，为53.52%；民营企业发布共计396份报告，占比约为39.91%；中外合资企业发布报告61份，占比为6.14%。从2015-2019年的数据统计来看，可以直观看到国有企业披露比例呈下降趋势，民营企业和中外合资披露比例在明显增长，但国有企业依然占比较大。



五、报告主体上市板块分布：上交所上市公司占比近6成，科创板披露比例上升空间较大。

在2019年度A股上市公司披露的992份CSR报告中，归属于主板的共计736份，从过去5年的统计数据来看，归属于A股主板上市的企业披露CSR报告的数量在逐年增加。2019年度，中小企业板共披露172份CSR报告，较上一年度增加11份，同样的，2015-2019年中小企业板披露数量呈增长趋势。2019年度，创业板共披露76份CSR报告，较上一年度多披露11份，从过去5年数据来看，总量和增长幅度都要略低于中小企业板和主板数据。与往年不同，该年度A股的构成新增加了科创板（于2019年7月22日正式开板），该板块于2019年度共披露了8份企业社会责任报告，未来或将有巨大上升空间。

通过统计与观察2014-2019报告主体上市板块分布情况，我们发现总体上A股主板上市公司发布CSR报告的数量占当年发布报告总数比例呈略微递减的趋势，在披露数量上升的情况下，总体基数的上升是该数字递减的重要原因；中小企业板在2015-2019年这段时间占比在17%上下波动；创业板则有明显的上升趋势，从2015年的5.87%上升至2019年的7.66%；科创板方面，由于2019年是科创板的元年，因此该年度仅有8家企业披露CSR报告，占比为0.81%，未来或将有较大上升空间。



2019年度企业社会责任报告指标分析

《A股上市公司企业社会责任报告研究2020》指标分析内容从七个维度进行分析，包括（1）企业社会责任管理，（2）公司经营管理，（3）产品质量与创新，（4）员工责任，（5）多元化与机会平等，（6）环境责任和（7）社会贡献与慈善，其中每一个维度又包含5-9个细分指标。指标数据与信息经爬虫大数据采集、清洗、挖掘、深度交叉比对等流程进行收集分析，最终形成现有指标，下表为各类指标的体系构成。

企业社会责任指标体系

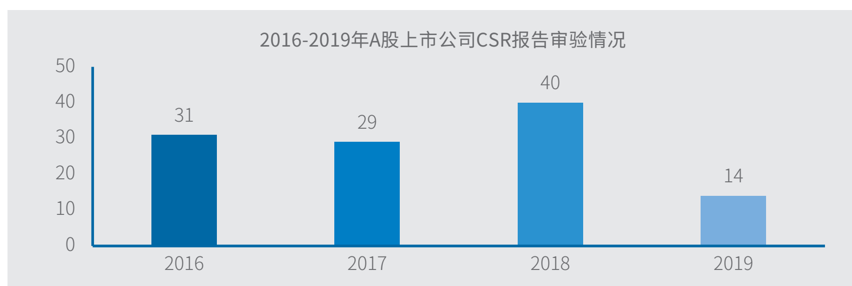
A.企业社会责任管理	(1) 报告审验 (2) 参照全球标准 (3) 内容全面性	(4) 官网专栏 (5) CSR教育培训 (6) 领导机构
B.公司经营管理	(1) 战略合作共享 (2) 反贿赂反腐败 (3) 诚信经营	(4) 会计违规 (5) 融资纠纷
C.产品质量与创新	(1) 质量管理 (2) 质量荣誉 (3) 售后服务 (4) 满意度调查	(5) 专利 (6) 研发支出 (7) 研发人员比例 (8) 技术人员比例
D.员工责任	(1) 薪酬激励 (2) 员工补充福利 (3) 职业培训 (4) 员工沟通 (5) 员工关爱	(6) 安全管理体系 (7) 安全生产培训 (8) 职业健康安全认证 (9) 员工健康与安全纠纷
E.多元化与机会平等	(1) 女性高管 (2) 女性董事 (3) 无女性董监高	(4) 弱势群体 (5) 机会平等
F.环境责任	(1) 环境有益 (2) 节约能源 (3) 减少三废 (4) 循环经济 (5) 绿色办公	(6) 环保公益 (7) 环境认证 (8) 环境表彰 (9) 环境处罚
G.社会贡献与慈善	(1) 社会公益捐赠支出 (2) 每股社会贡献值 (3) 支持教育 (4) 慈善事业 (5) 志愿者活动	(6) 国际援助 (7) 带动就业 (8) 促进经济 (9) 裁员
H.中欧校友企业社会责任报告披露情况		

一、社会责任管理

“社会责任管理”部分包含，(1)报告审验，(2)参照全球标准，(3)内容全面性，(4)官网专栏，(5)CSR教育培训，(6)领导机构，共计6项指标，体现报告主体在社会责任管理理念及措施方面的关注与表现。

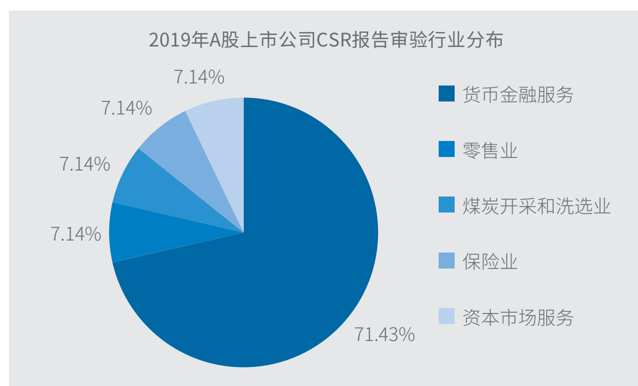
报告内容核验与全球标准

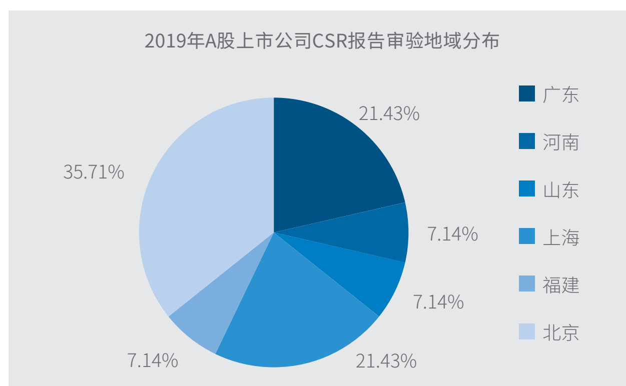
(1)报告审验：2019年度，A股992家已披露企业社会责任报告的企业中，只有14家经过第三方机构审验，数量较上一年度有所下降，占比为1.41%，相比上一年度减少了2.84%。监管方面并没有对CSR报告独立审验提出相关强制要求或许是数量下降的一方面原因。



行业分布方面，将货币金融服务、保险业及资本市场服务统归为金融行业，则该行业披露占比为85.71%，相比上一年度45%的比重增加了40%；而零售业与煤炭开采和洗选业分别占比7.14%。

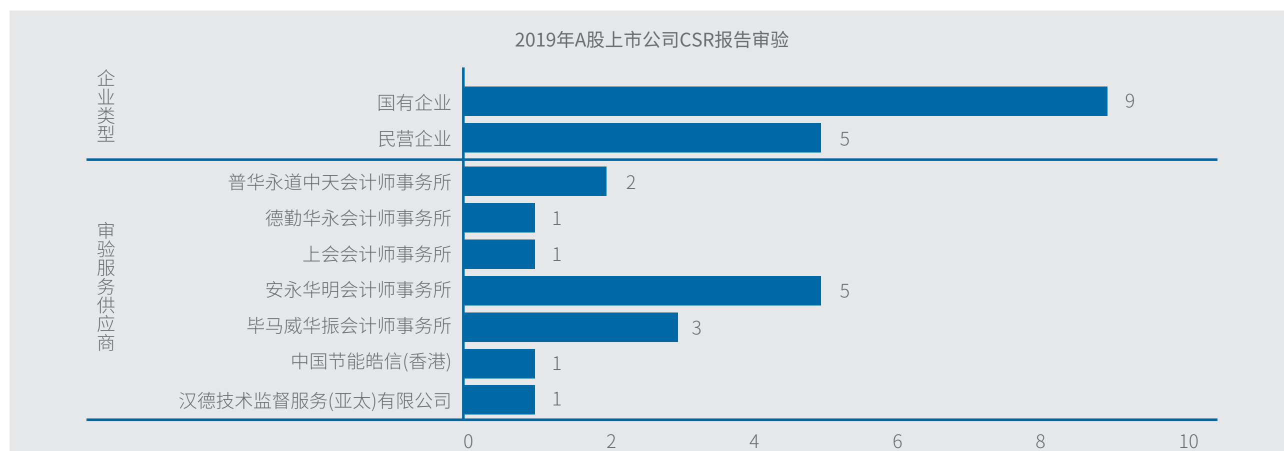
地域分布方面，选择第三方审验的企业多集中于东部地区，其中北京占比最多，为35.71%，上海与广东数量一致，分别占比为21.43%。





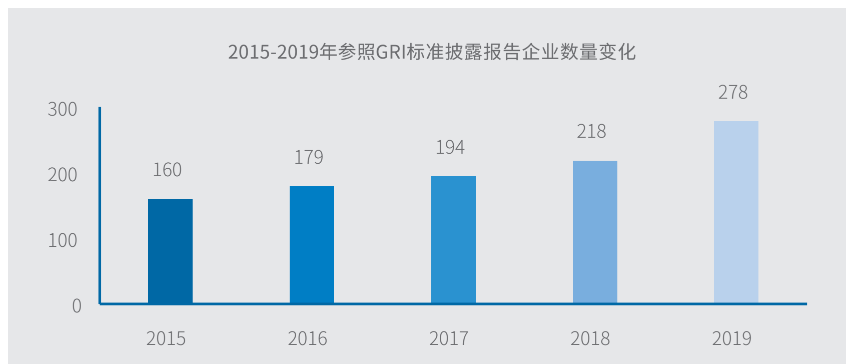
企业类型方面，选择第三方进行审验的企业多数为国有企业，共计为9个，占比64.28%；其他5个为民营企业，占比35.71%。

在选择第三方审验服务供应商方面，A股上市公司多青睐选择“四大”会计师事务所作为第三方独立的报告审验服务供应商。

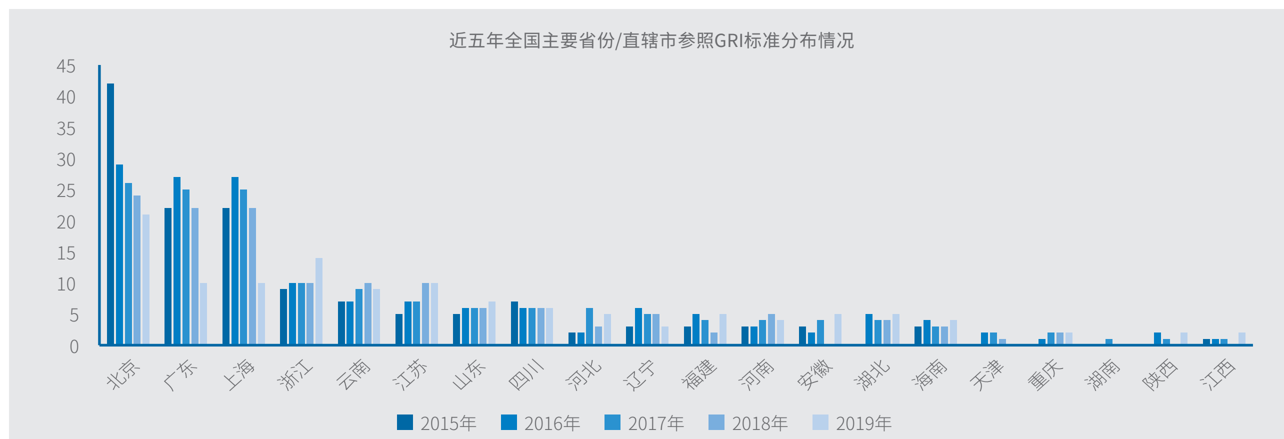


（2）参照全球标准：2013年5月，全球报告倡议组织（Global Reporting Initiative,简称GRI）于阿姆斯特丹举行了可持续发展大会并推出了最新版本的《可持续发展报告指南》G4版本，该报告在原有核心基础（含利益相关方、完整性、实质性、可持续发展背景、平衡性、准确性、及时性、可比性、清晰性、可靠性等方面）上新增了标准披露细则内容，该指南以自愿接受为基础，经联合国规划署、ACCA（特许公认会计师公会）等国际机构支持，目前已成为全球性报告披露参照指南。

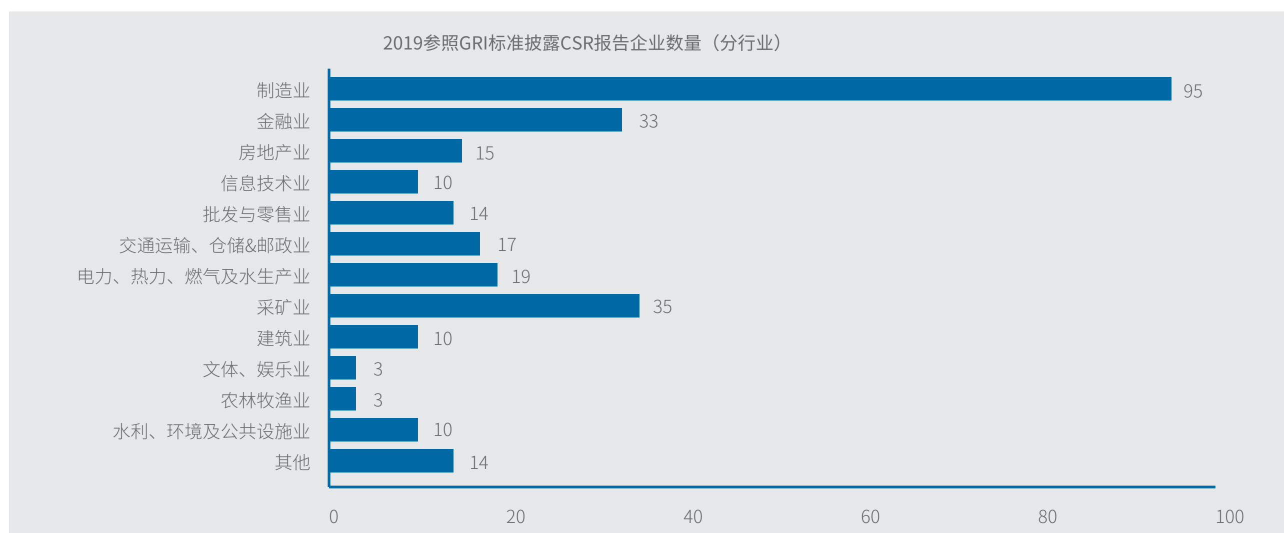
2019年度，A股992家已披露CSR报告的企业中共计有278家参照了《可持续发展报告指南》，占比约为28.02%。从近五年A股上市公司参照GRI标准发布的CSR报告数量来看，2015-2019年遵循GRI标准的企业数量总体呈上升趋势，年平均增长率约为15.04%，其中2018-2019年度增长数量明显，新增60家，增长比率近五年最高，为4.88%。



从近五年主要省份/直辖市参照GRI标准情况来看（注：未包含新疆、西藏、广西自治区），数量上北京、广东、上海均列国内前三位，但该三省份遵循GRI标准的情况呈下降趋势。其余各省及直辖市中，浙江、云南、江苏、山东、河北、辽宁、福建、河南、安徽、湖北、海南、重庆市、江西总体呈上升趋势。



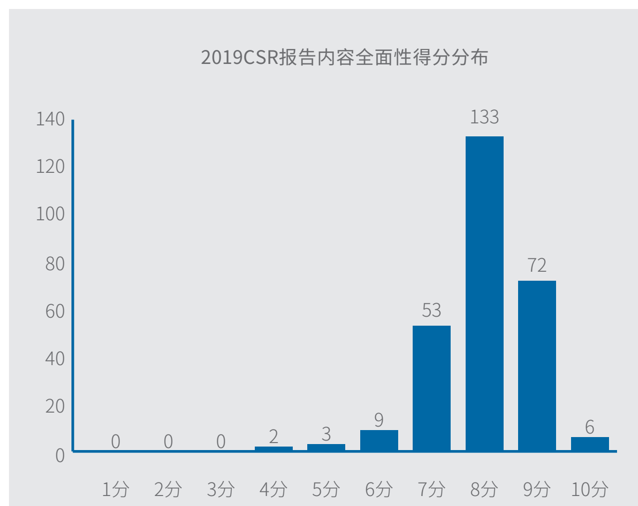
行业方面，2019年度，参照GRI标准发布CSR报告的278家企业中制造业企业最多，为95家，占比34.17%；采矿业35家，金融业33家，分别占比12.59%和11.87%。其余行业平均占比为4.14%。

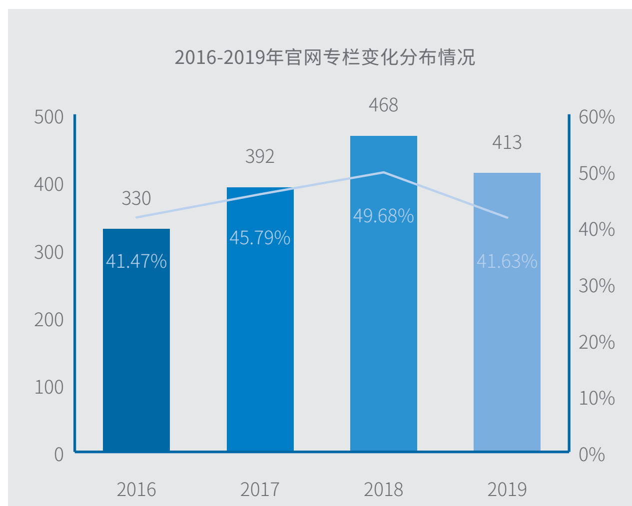


（3）**内容全面性**：判断企业CSR报告内容是否全面，主要包括以下10个细分维度：是否披露股东权益保护、是否披露债权人权益保护、是否披露职工权益保护、是否披露供应商权益保护、是否披露客户及消费者权益保护、是否披露环境和可持续发展、是否披露公共关系和社会公益事业、是否披露社会责任制度建设及改善措施、是否披露安全生产内容、是否披露公司存在的不足。A股上市公司披露内容每包含一项，积一分，若没有包含则为0分，满分为10分。

CSR报告内容全面性得分分布如下：发布报告内容包含所有十个维度的企业数量仅为6个，占比2.16%；得分在7-9的企业数量分别为53，133和72，占比分别为19.06%，47.84%和25.9%；得分在6分以下的企业数量（含6分）为14个，总占比为5.04%。

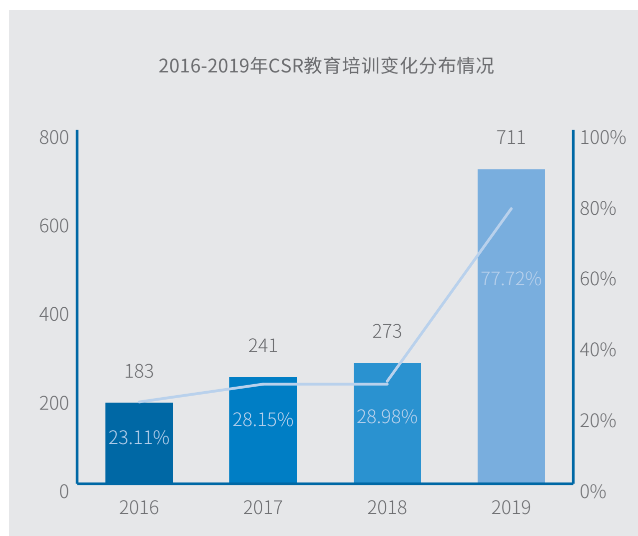
（4）**官网专栏**：2019年度共有413家企业在其官方网站上设置了企业社会责任专栏，供访问者查看企业社会责任履行状况，占当年A股披露企业社会责任报告公司总数的41.63%，较上一年度49.68%相比，数量上减少了55家，占比下降了8.05%。

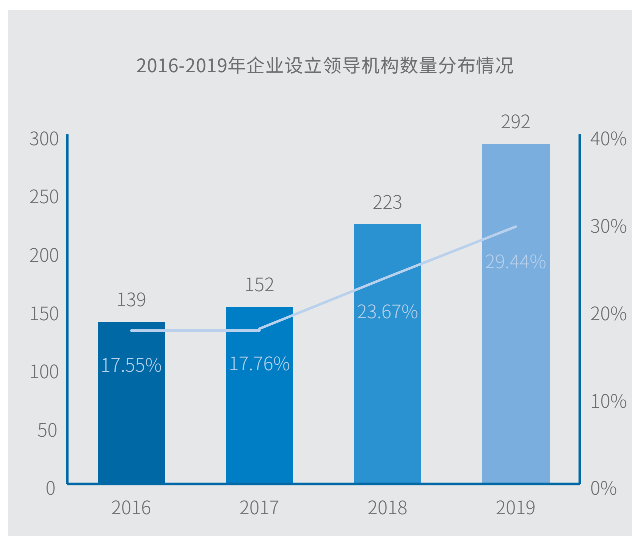




（5）**CSR教育培训**：2019年度共有711家企业对内进行了培训。从2016年至2019年，我们可以直观看到，这一数字和比例都呈上升趋势。值得关注的是，2018年度至2019年度，企业进行培训的数量有了较高增长，从273家上升至711家，增长幅度为60.43%，远超2016-2018年三年平均增长幅度。从这一数字上来看，A股上市公司更加注重企业CSR教育。

（6）**领导机构**：2019年度共有292家企业内部设有专门管理社会责任事务的机构与部门，占当年披露CSR报告公司的29.44%，较上一年度上升了约6%。从2016-2019年近4年的数据来看，内部设有专门社会责任部门的企业数量在持续增加，也从侧面反映出A股上市公司越来越看重企业的社会责任事务。





“社会责任管理”总结与分析

学术层面认为企业社会责任分为广义社会责任和狭义的社会责任。广义社会责任认为一个企业包含了企业涉及的所有利益相关者，同时企业不仅要对股东负责，还要对存在的社会环境负责，如遵守法律法规、持有基本的商业道德、保护生态环境、关注员工自身福祉、参与慈善回馈社会等。总体来说，企业广义的社会责任强调企业不要一味追求经济利益而忽略了社会福利的关注。该观点的代表学者Freeman认为公司不仅要有经济效益而且要对各种利益的相关者负责，并将利益相关者理论应用于企业社会责任的研究中，从而促进社会的和谐发展。[3]

狭义的企业社会责任则认为企业本质上是一个营利性的社会组织，其根本目的是最大化股东的财富。该观点的代表人Friedman认为，企业只有一种，其独一无二的社会责任就是遵守职业规则，并利用其资源从事那些旨在增加其利润的活动。[4]

两种观点其实看似对立，但实际上广义和狭义的企业社会责任都提到了利用资源，即包括社会资源和自然资源。无论是仅仅从“土壤”中汲取资源还是将成果全部奉献给土壤，这两种较为“极端”的观点长期看对社会整体和企业本身都不是双赢的最佳途径。为此企业可持续发展观点诞生，学者Linnannen认为企业加大对经济、社会和环境三个方面的关注可促进企业未来的可持续性发展，这一观点也逐渐成为当今社会企业发展的主流观点。[5]从当前西方发达国家的大多数企业战略合作中，我们可以看到企业社会责任正成为国际伙伴关系的一项重要考核，社会责任的披露也越来越多地出现在双方合作协议的附加条款中。

从以上6个指标中，我们可以清晰的看到，无论是数量上、质量上还是形式上，中国A股上市公司对CSR报告的披露程度都呈现出良好的增长势头，且标准正在向国际标准接轨。尽管2019年度总体披露程度仅占全部A股上市公司总数的四分之一，但我们相信随着经济全球化、贸易全球化深度和广度的提升、与发达国家企业战略合作的深入、企业社会责任的推广，中国上市公司的社会责任披露程度也将提升一个水平。



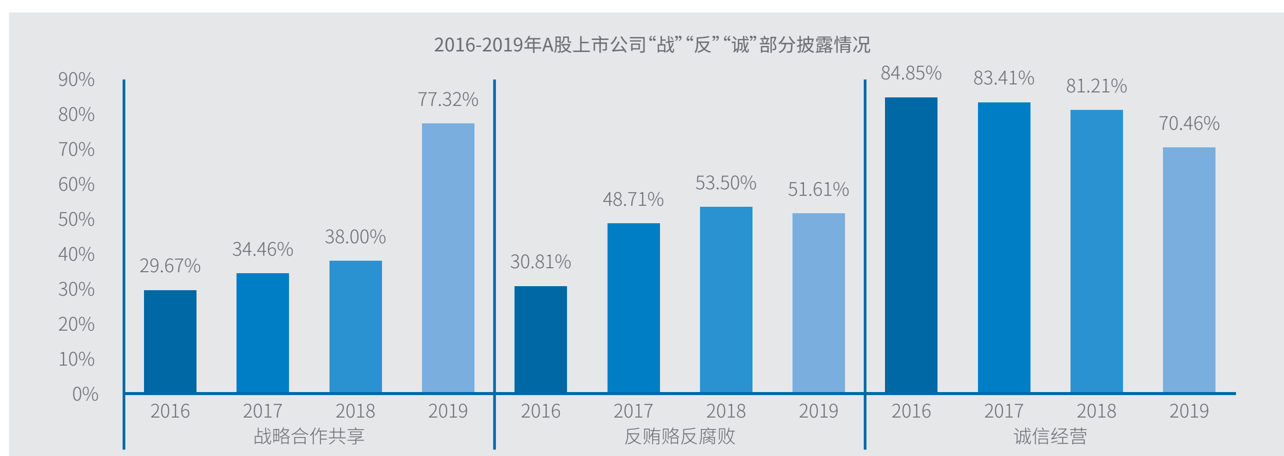
二、公司经营管理

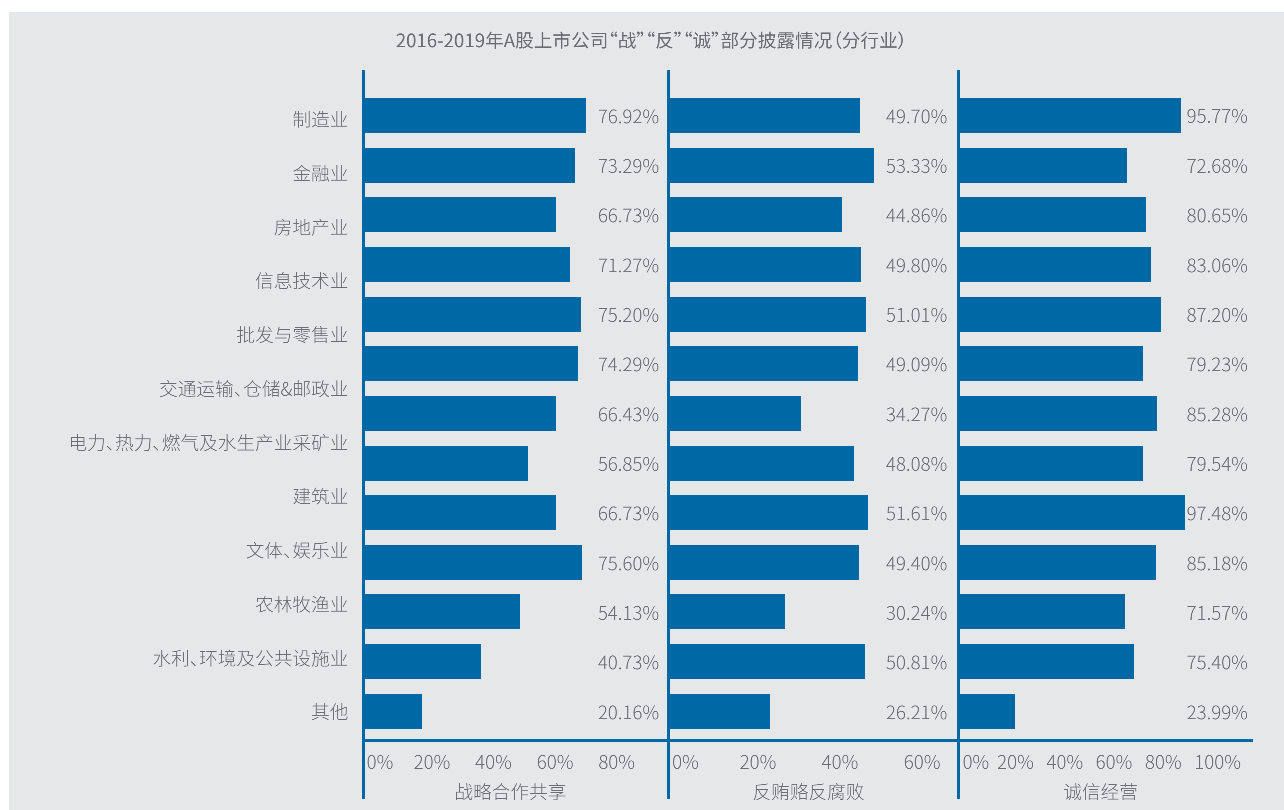
“公司经营管理”部分共包含5项指标：(1)战略合作共享，(2)反贿赂反腐败，(3)诚信经营，(4)会计违规，(5)融资纠纷，表现了A股上市公司在公司日常经营、商业道德遵循与管理方面的积极表现和负面关注。

(1)战略合作共享：2019年度A股发布CSR报告的上市公司中，受益于国家“一带一路”政策深化以及相关产业政策的扶持，共有767家企业CSR报告中披露了战略合作共享相关事宜，如供应链管理、数字化合作转型、签署战略贸易协定、合作备忘录、实验研究室共建、信息技术合作研发等等，总占比为77.32%，相较于上一年度，该年度比例有明显提升，上升幅度为39.32%。行业方面制造业披露程度较高，为76.92%，水利、环境及公共设施业披露程度较低，为40.73%。

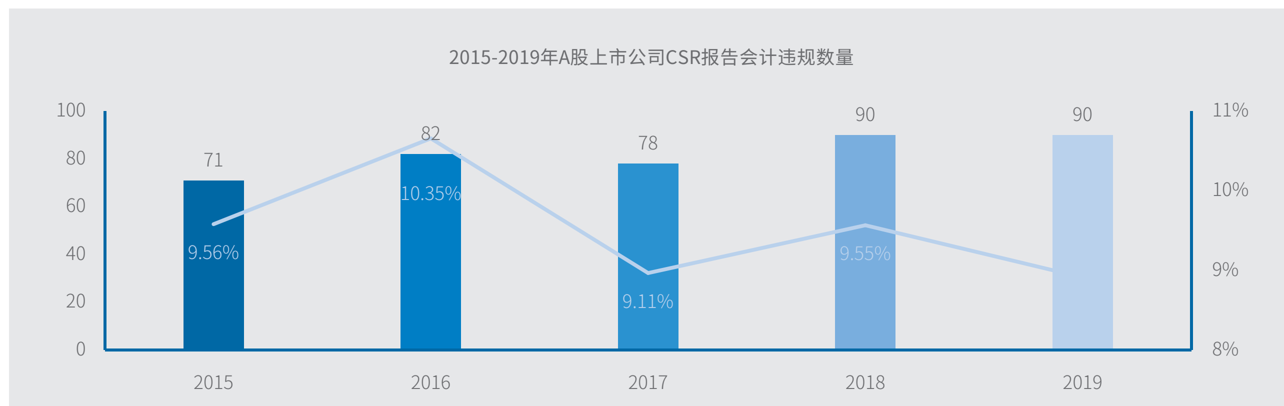
(2)反贿赂反腐败：2019年度CSR报告中，有51.61%的企业披露有反商业贿赂、反腐败措施，从往年趋势来看，A股上市公司对反贿赂反腐败问题更加重视。从行业方面来看，金融业占比较高，为53.33%，农林牧渔业较低，为30.24%。

(3)诚信经营：与近四年披露数据相比，2019年度CSR报告中披露有关诚信经营内容的企业比重有所减少，总占比为70.46%，较上一年度减少了约10%。行业方面，制造业、建筑业、批发与零售业更加注重诚信经营理念的推广。

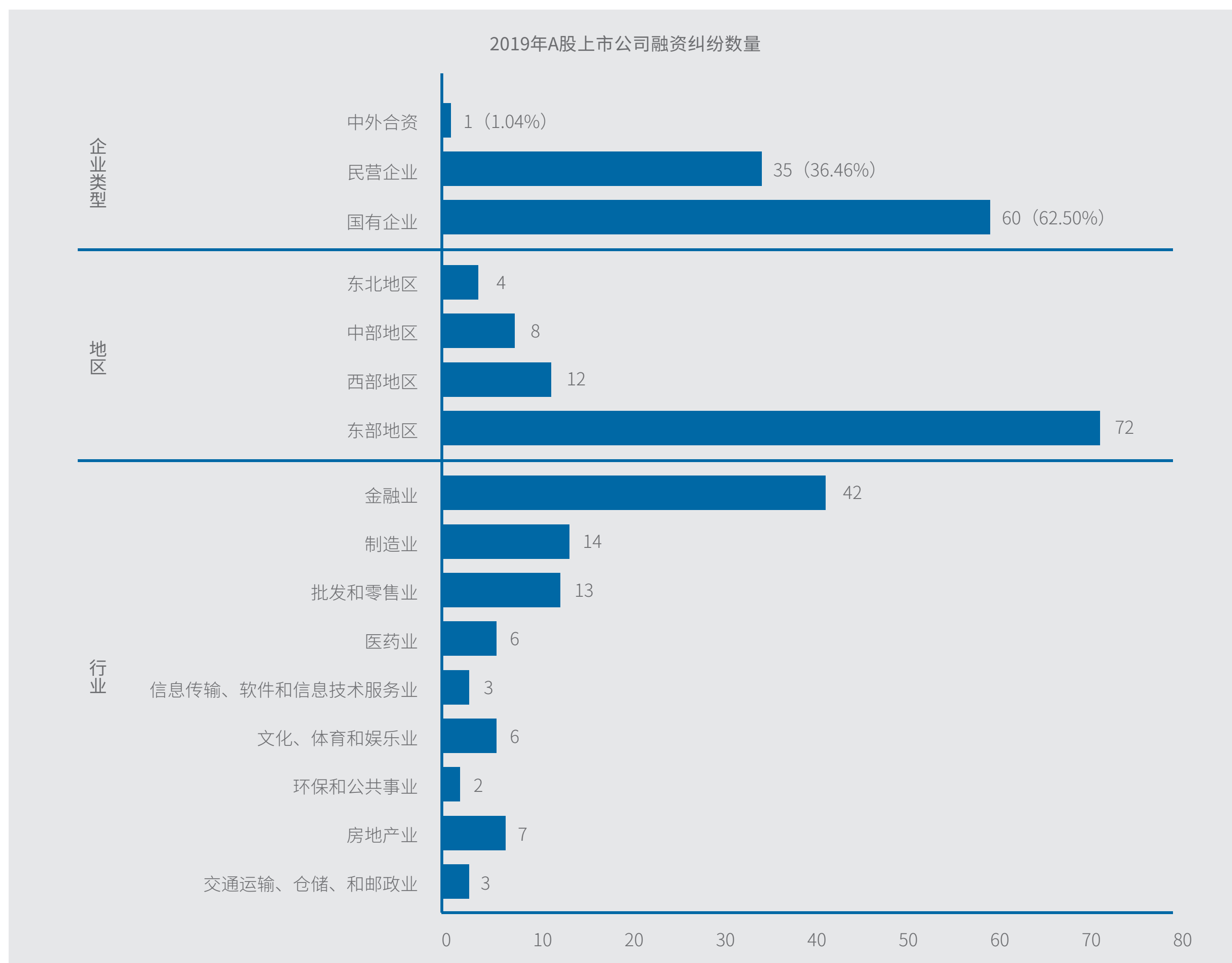




(4)会计违规：我们通过公开数据库中的违规处罚信息，统计了报告公司的会计违规行为。2015-2019年，我们发现会计违规数量整体上呈上升趋势，但上涨幅度较小。2019年度共有90家企业会计违规，与上一年度数量持平。



(5)融资纠纷：通过公开数据库、上市公司公告及行业新闻，我们发现2019年度共有96家上市公司有披露融资纠纷事件。其中来源于国企的纠纷为60起，占比较高，为62.5%；来源于民营企业的融资纠纷为35起，占比为36.49%；可获得的数据中，中外合资类企业融资纠纷为1起。行业方面，2019年度，所属金融业的融资纠纷数量最高，共计42起，其次为制造业与批发和零售业，分别为14起和13起。按地区进行划分，我们发现2019年度东部地区共发生72起融资纠纷事件，西部地区12起，中部地区8起，东北地区较少，为4起。



“公司经营管理”总结与分析

企业股东利益最大化曾是企业经营价值观中最为核心的部分，然而随着企业所处的社会环境的变化，这一传统价值观日益受到多元最终利益人关系的影响，现如今，“企业在获得经济效益最大化的同时也应当合理的履行其社会责任”，如诚信经营、反腐败反贿赂正为更多人所接受，并最终成为新时代企业价值观的重要组成部分。

在学术层面，从经济效益角度来看，企业承担社会责任与所产生的经济价值有着密切的联系。在企业初创及初级发展阶段，由于企业资金和社会责任成本不匹配，企业并不具备完全的社会责任能力，只能在小范围履行社会责任，如员工、股东或其他直接利益相关者，这比较符合事物正常的发展规律。在企业完成资本原始积累后，企业过渡到发展和成熟阶段，此时企业在生产资料上具备了一定的基础，这时就要着眼于企业未来长期可持续的发展，既要追求经济效益也要兼顾所处生存环境的可持续性。企业的未来发展战略唯有与社会环境形成同向关系，才能为企业壮大提供潜力和竞争力。“短期层面，企业社会责任与经济利益可能不一致，甚至冲突，但长期来看一定是同向运动、相互促进的；在与社会责任发生冲突时，企业应尽量最小化冲突，才能寻求下一次生产经营活动在可持续发展的社会环境里赢得更好的经济效益。”[6]

此外，反贿赂反腐败与企业社会责任及企业未来绩效表现也有着密切的联系。曾有学者对2008-2015年沪深两市A股上市公司做大数据研究后发现，反腐败与企业社会责任的相关系数为正0.0832，这表明反腐败反贿赂的确提升了企业的社会责任绩效，也说明企业在反腐败的大背景下愿意更好地履行社会责任来努力提升自身的社会形象；研究中也表明反腐败与企业在职消费之间形成了负相关关系，相关系数为负0.1122，“当反腐败遏制了在职消费行为后，企业资源得到释放，企业能够有更多的资源用于社会责任的承担，特别是那些在职消费在反腐败之前偏高的企业，反腐败运动开展之后，其资源释放程度更大，社会责任绩效提升可能也更显著，即资源释放效应。”[7]

综上，公司经营管理不仅是影响企业自身发展的重要因素，同样也影响着企业生存的大社会环境，企业唯有寻求自身利益与社会利益协同，二者的总体效应才能实现最大化，实现社会效益与企业效益的双赢。



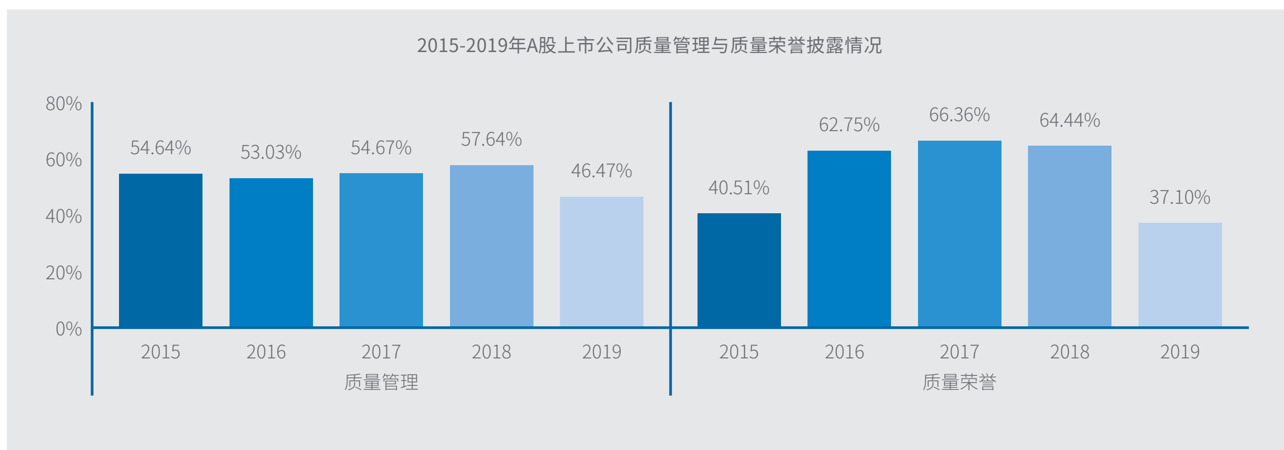
三、产品质量与创新

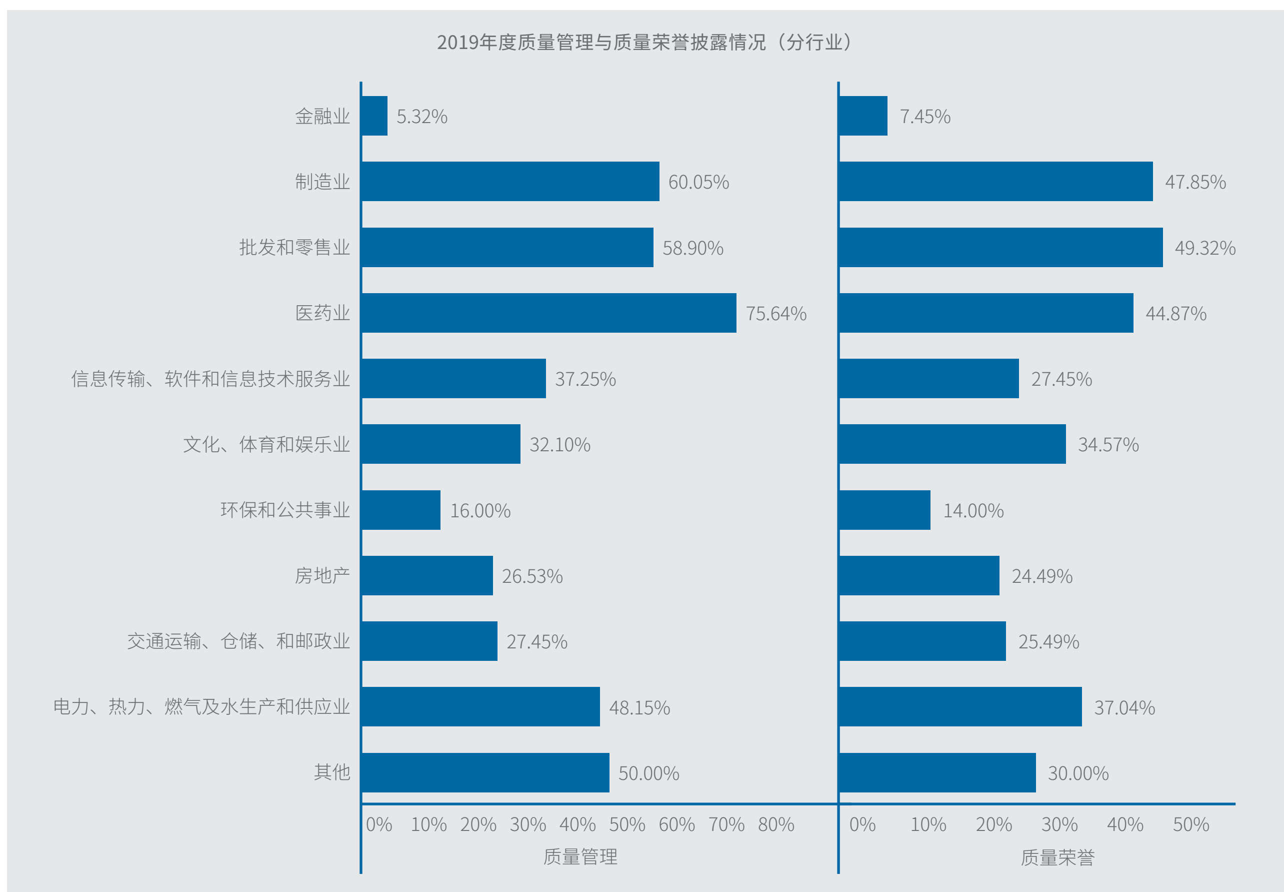
该部分由(1)质量管理,(2)质量荣誉,(3)售后服务,(4)满意度调查,(5)专利,(6)研发支出,(7)研发人员比例,(8)技术人员比例八项指标构成。

产品与服务质量

(1)质量管理:2019年度CSR报告中共有461家A股上市企业披露了其在提升企业产品和服务质量方面采取的措施,占当年披露CSR报告公司总数的46.47%,较上一年度下降了约11.17%。其中75.64%的医药业企业披露了其在质量管理及生产流程上的措施,比例最高,制造业其次,占比60.65%。

(2)质量荣誉:2019年度CSR报告中,共有368家企业披露了其在产品和服务质量方面的荣誉或认证,占当年披露总数的37.1%,较上一年度64.44%的水平有所下降。其中批发和零售业占比最高,为49.32%,其次是制造业,为47.85%,二者相差较小。

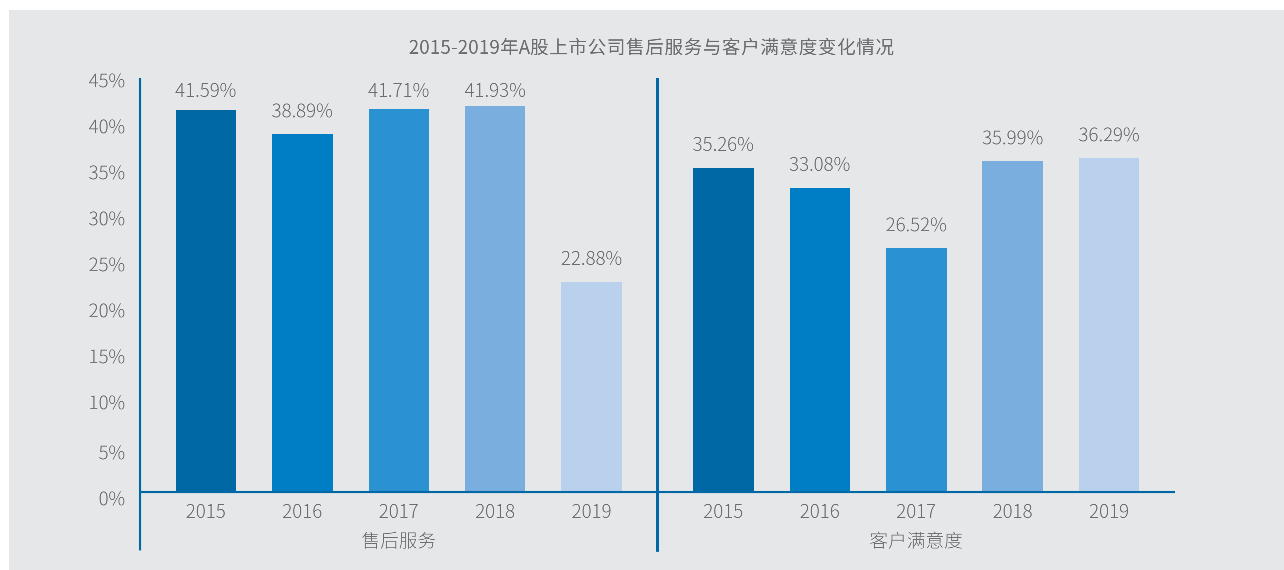


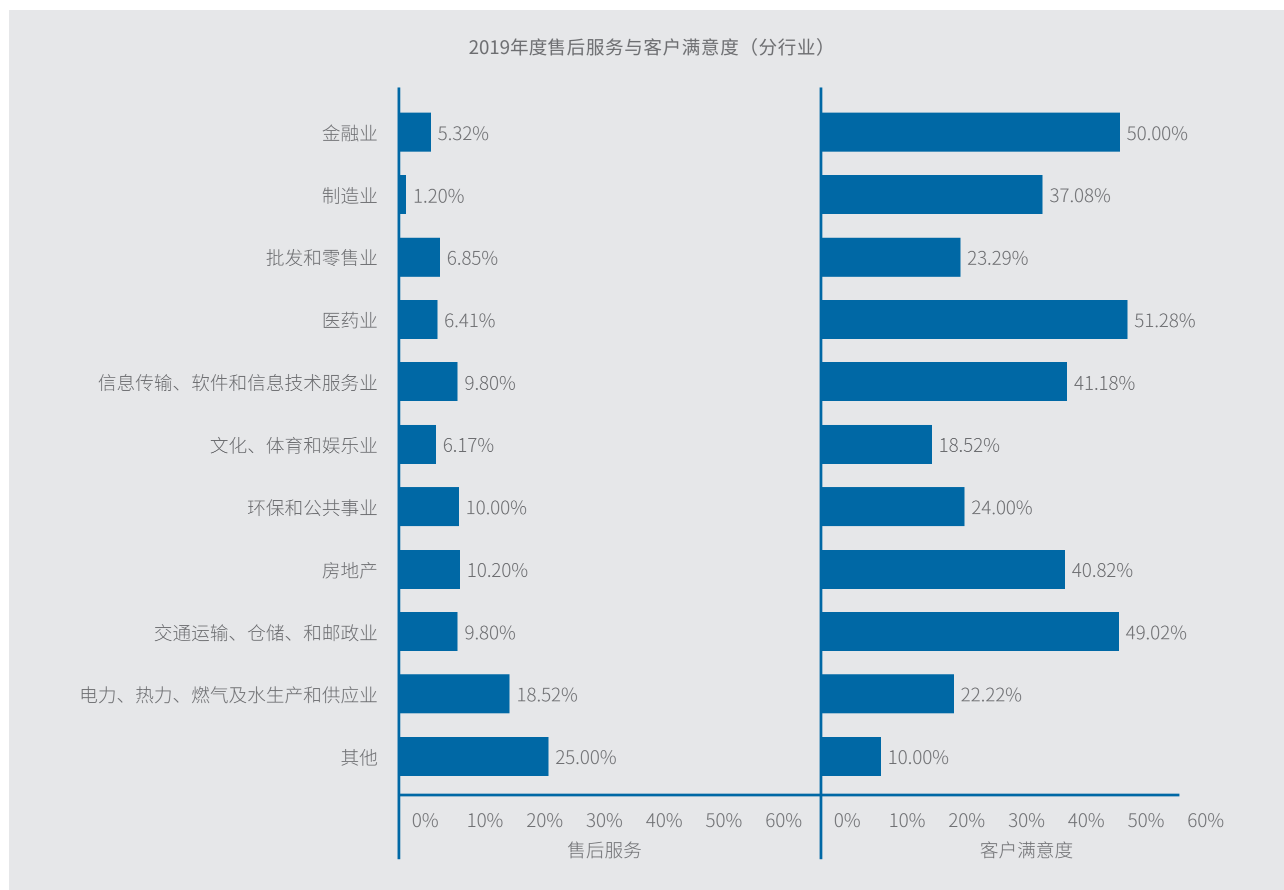


售后服务与客户满意度

（3）售后服务：2019年度CSR报告中，共有227家公司披露了其在完善售后服务方面采取的措施，较上一年度减少了172家，占当年披露CSR报告公司总数的22.88%，较上一年度略有下降。从行业角度来看，除其他类行业外，电力、热力、燃气及水生产和供应业售后服务披露水平较高，占相应行业的18.52%。

（4）满意度调查：2019年度CSR报告中，总计有360家企业披露其展开了客户满意度调查，占当年披露CSR报告公司总数的36.29%，较上一年度略有上升，上升比例为0.3%。从行业方面来看，医药业开展客户满意度调查程度最高，占当年披露CSR报告行业内公司的51.28%，其次是金融业，比例为50%。

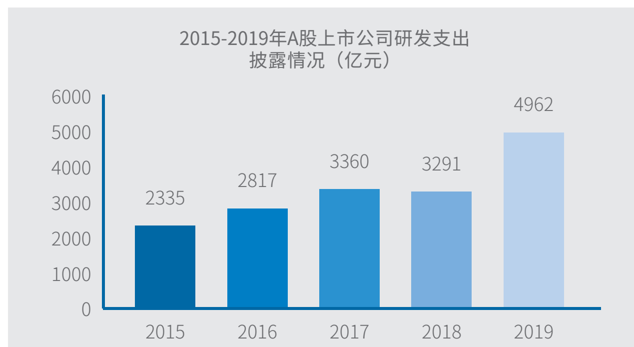




产品研发与创新

(5)专利：2019年度CSR报告中，共披露124505个专利，较上一年度增加3396个。从过去5年来看，A股上市公司披露专利的数量总体呈上升趋势，其中2017-2018年度增长率最高，为23.53%。按年份来看，平均每年专利增长率约为12.47%。

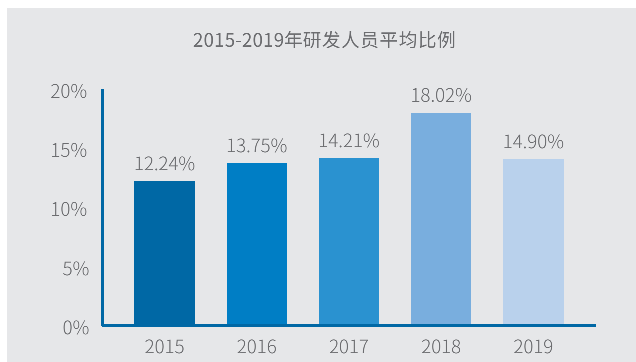


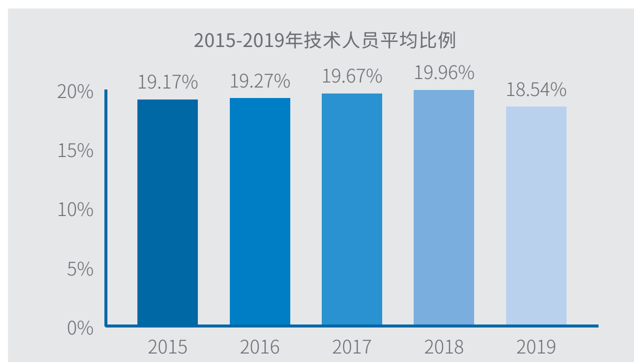


(6)研发支出：根据可统计的数据，2019年度，披露CSR报告的A股上市公司中总计研发支出数额为4962亿元。从过去5年看，研发支出总体上呈上涨趋势，其中2018-2019年度的增长幅度较大，为50.78%。平均来看，年增长幅度约为22.16%。

研发人员比例：2019年度，根据可得数据，研发人员平均比例为14.9%，略低于2018年数据但高于2015-2017年数据。

技术人员比例：2019年度，技术人员平均比例为18.54%，较上一年度相比减少了1.42%。平均来看，过去5年技术人员的平均比例为19.32%。





在以上四项指标中，分行业来看，专利数目和研发支出方面制造业比例远高于其他行业，平均占比分别为73.64%和72.2%。研发人员平均比例方面，信息传输、软件和信息技术服务业拥有的专业人员数量最多，占比为44.38%；技术人员平均比例方面，信息传输、软件和信息技术服务业同样占比最高，为47.61%。

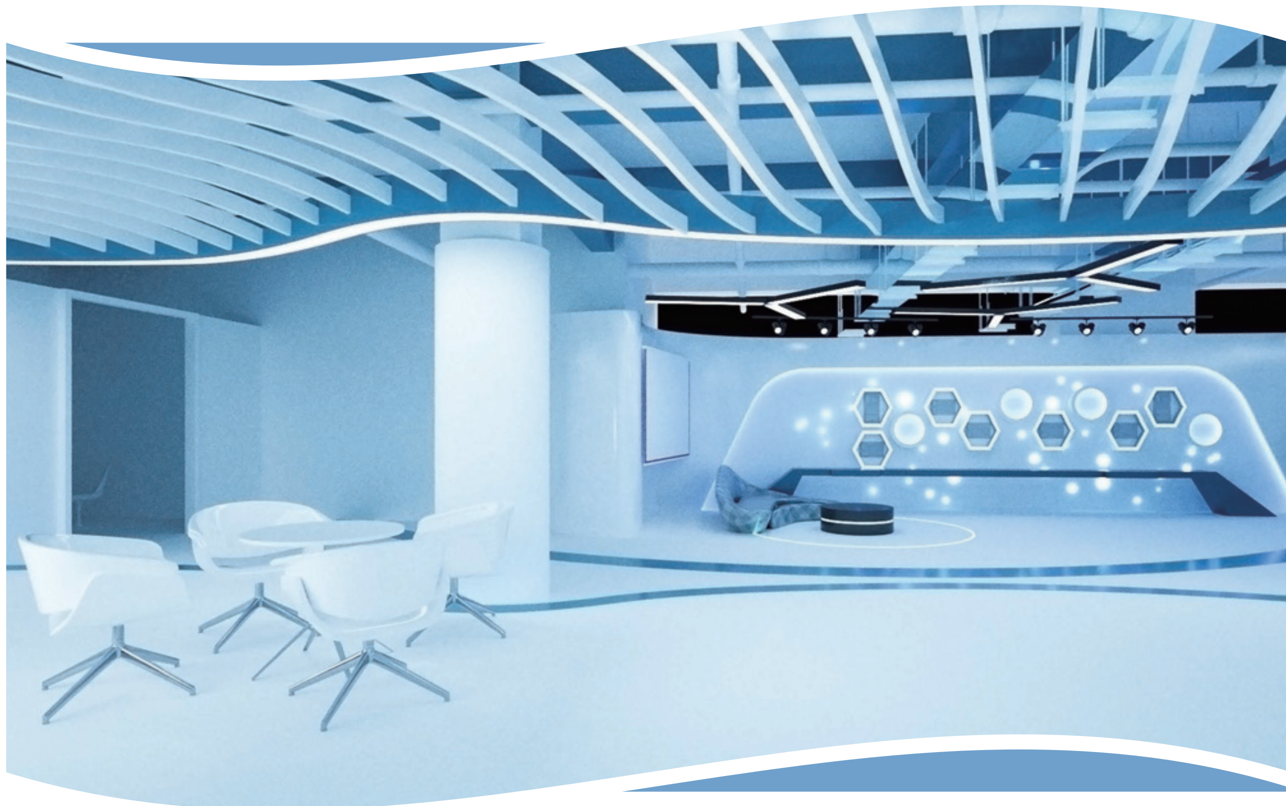
行业	专利项目比例	研发支出比例	研发人员平均比例	技术人员平均比例
金融业	1.52%	0.51%	8.62%	5.62%
制造业	73.64%	72.20%	16.67%	21.06%
批发和零售业	1.95%	2.31%	5.51%	9.16%
医药业	1.97%	5.03%	12.70%	19.15%
信息传输、软件和信息技术服务业	5.03%	9.19%	44.38%	47.61%
文化、体育和娱乐业	9.58%	5.61%	8.76%	14.25%
环保和公共事业	2.31%	0.91%	6.27%	19.63%
房地产	0.34%	0.15%	3.98%	21.57%
交通运输、仓储和邮政业	1.73%	1.34%	3.79%	11.19%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	1.93%	2.07%	7.61%	11.80%

"产品质量与创新"总结分析

美国学者马克思·韦伯认为"一个社会的伦理道德是既定的，任何一种类型的经济，如果它要求人们具有一种与这伦理道德相违背的民族精神，那么这种精神下的经济将不会得到有效发展；反之，如果一个经济与这种伦理道德相一致，那么它必然会繁荣起来。"企业所生产的产品是一类经济的重要体现，从设计、生产、定价、包装、流通、召回、售后等方面都能侧面反映出一个企业的社会责任价值观。产品质量与社会责任的关系密不可分，产品质量是社会责任的外在表现，社会责任则是产品质量的核心内涵。但无论是产品质量出现严重问题还是履行社会责任的缺位都会严重影响企业在消费者心目中的形象。

一个严谨、可持续的产品质量-社会责任体系包含三个阶段。在生产资料输入阶段，企业应较为全面地考虑组织环境及所处社会环境，识别产品利益人群，并结合相关方的产品期望；在生产活动阶段，企业应将管理质量、社会责任核心主题、社会责任基本实践、产品、工程、服务质量等因素融入生产体系，避免多维体系相互孤立运行的问题；产品输出阶段，提升顾客满意度、提供完善的产品售后服务都是企业实现可持续发展的重要举措。有研究对A股上市公司大样本分析后得出结论认为，在反腐败的大社会背景下，企业关注消费者、客户并维护消费者权益是企业提升社会责任的重要途径。

习近平总书记在十八届五中全会上重点强调："创新是引领发展的第一动力，是国家综合国力和核心竞争力的最关键因素，重大科技创新成果是国之重器、国之利器，必须牢牢掌握在自己手上，必须依靠自力更生、自主创新。"对企业来说，创新不仅是企业永葆活力的源泉也与企业社会责任形成了相互协作的效应。学者Rachel等人在实证中分析了企业履行社会责任与技术创新之间的关系，其结果表明，无论是在产品上还是过程上，为了经济利益而履行社会责任都具有较大的创新力。[8]另外，也有学者对我国上市公司数据研究得出结论认为"企业社会责任与技术创新能力两者之间协调交互影响企业的资本结构，投资者会更加青睐创新研发能力较强、更愿意承担社会责任的企业，且这样的企业未来更具可持续发展软实力。"[9]

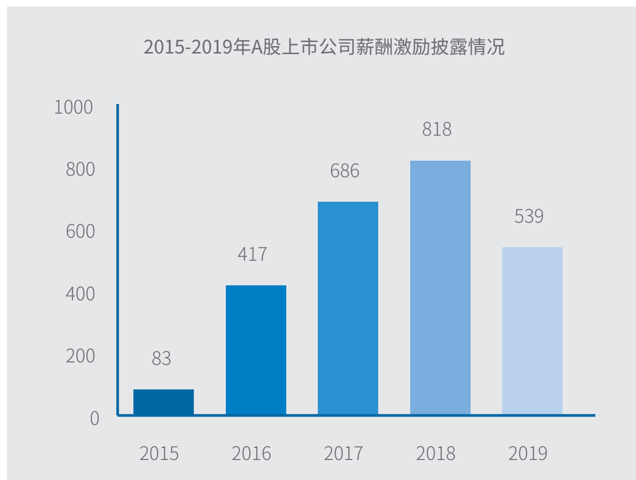


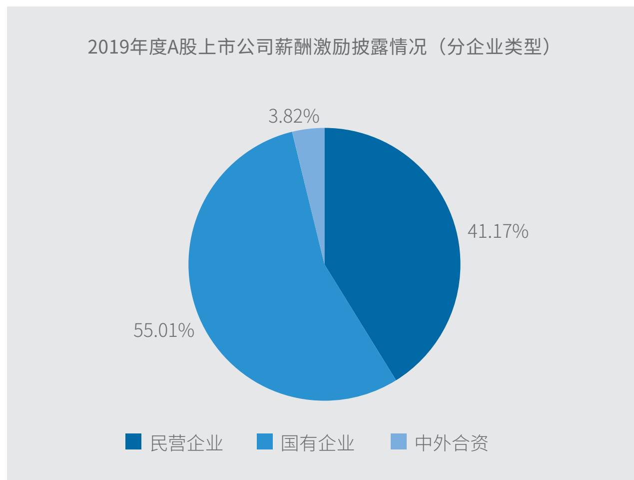
四、员工责任

该部分共由9个细分指标构成，包括：(1) 薪酬激励，(2) 员工补充福利，(3) 职业培训，(4) 员工沟通，(5) 员工关爱，(6) 安全管理体系，(7) 安全生产培训，(8) 职业健康安全认证，(9) 员工健康与安全纠纷。

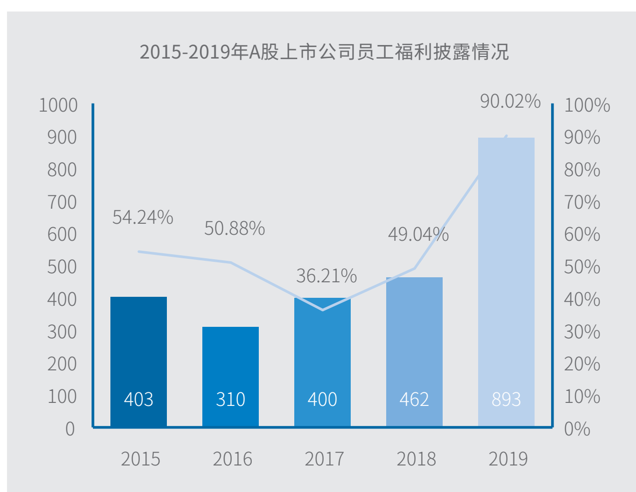
员工薪酬与福利

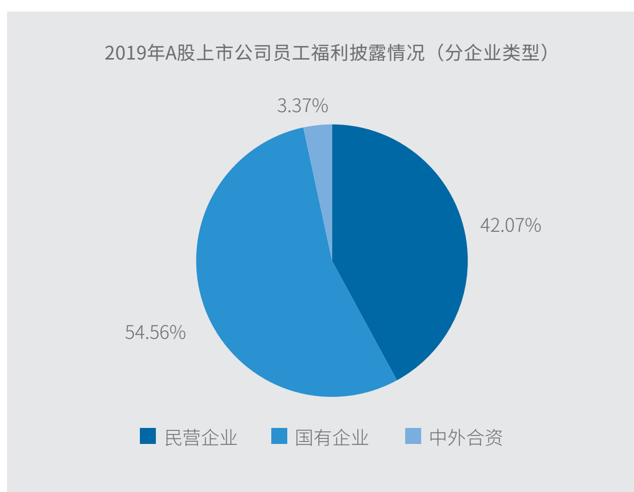
(1) 薪酬激励：2019年度CSR报告中，总计有539家上市公司披露其设立了薪酬激励机制，如员工参股或股权激励，鼓励员工参与公司日常经营中去，占当年披露CSR报告总数的54.33%，数量和占比较上一年度相比都有所下降。根据统计数据，在过去五年里，A股上市公司披露薪酬激励的数量总体上呈上升趋势，其中上涨幅度最高的是2015-2016年度。按企业类型进行分类，55.01%的国企内部有员工薪酬激励措施，民营企业占比为41.17%，中外合资企业占比则为3.82%。





(2) 员工补充福利：2019年度CSR报告中，根据可统计数据，共有893家企业披露了员工补充福利内容，包括养老金、医疗保险、生日福利等多种形式福利。从近5年情况来看，企业对员工福利的重视程度呈上升趋势，其中2019-2019年度上升比例较大，增加了约40.98%。按企业类型进行划分，国有企业和民营企业在员工补充福利方面占比较大，分别为54.56%和42.07%。

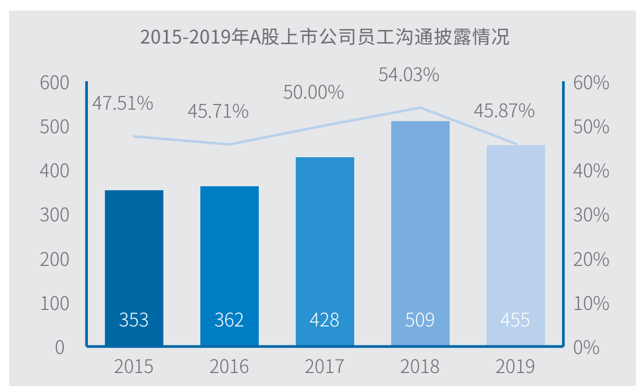


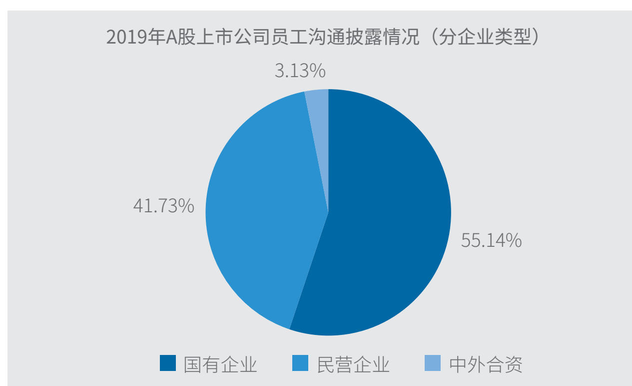


员工提升与关怀

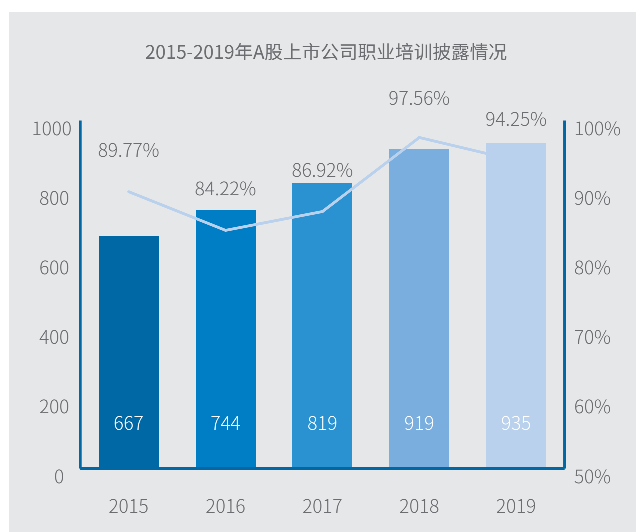
(3) **职业培训**：2019年度CSR报告中，共有935家企业披露了与员工相关的职业培训，数量较上一年度增加了16家，占比为94.25%。从近五年的数据来看，对员工提供相应职业培训的企业数量呈增加状态，说明企业对员工自身能力的培养比较看重。

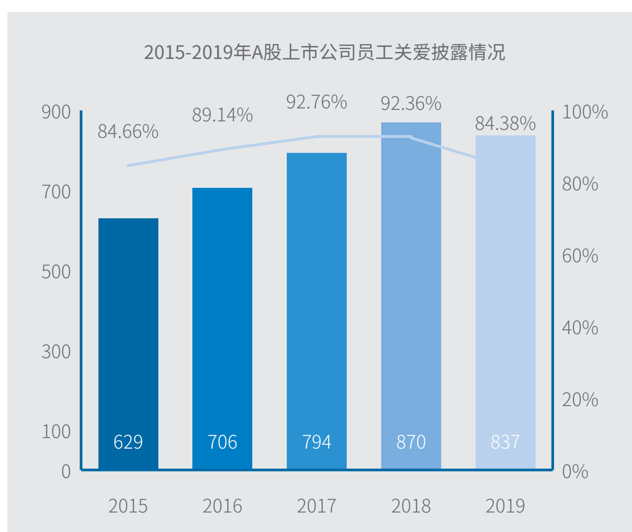
(4) **员工沟通**：2019年度CSR报告中，共有455家企业披露了其设置员工与高层间的沟通渠道，如总经理信箱、员工约谈制度等，较上一年度略有下降，下降幅度为8.16%。按企业类型进行划分，我们可以发现，国企在员工沟通中占比较大，为55.14%，民营其次，为41.73%，中外合资则仅为3.13%。





(5) **员工关爱**：2019年度CSR报告中，共有837家企业披露了其对员工关爱的内容，如组织年度体检、组建儿童托管、关注员工心理健康等，占比为84.38%，较上一年度有小幅下降。



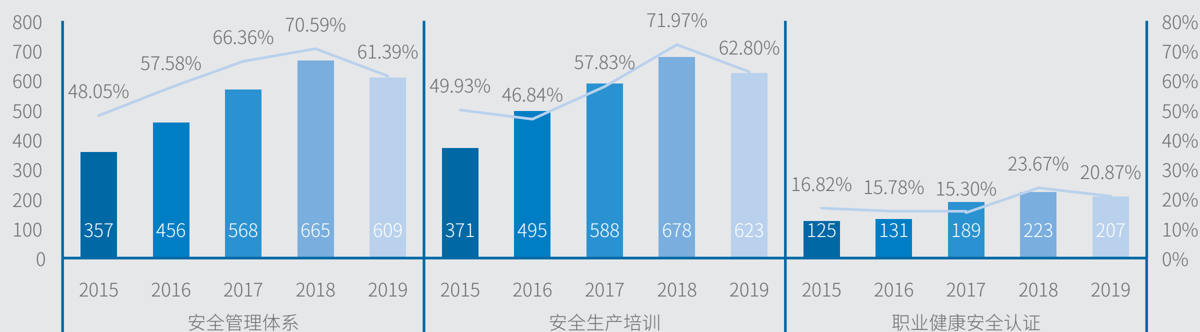


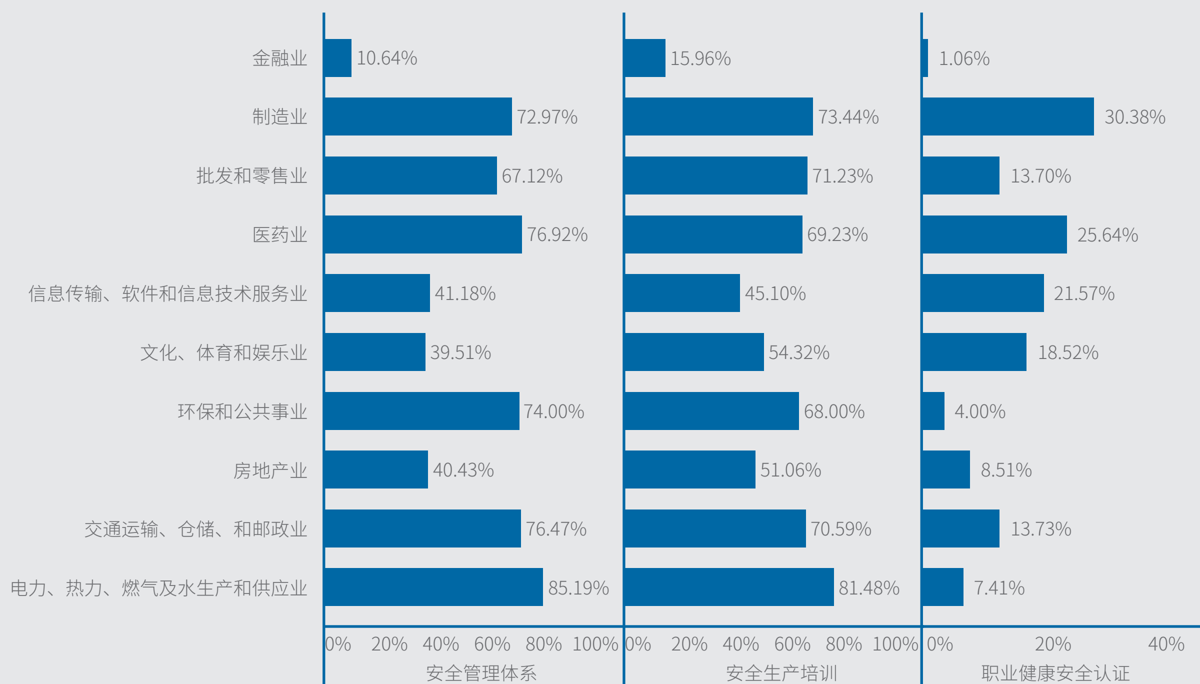
员工安全与职业健康

(6) **安全管理体系**：2019年度CSR报告中，共有61.39%的企业披露其采用了安全管理体系，较上一年度665家有所下降。从过去5年发展情况来看，总体上呈上升趋势。行业方面，电力、热力、燃气及水生产和供应业占比最高，为85.19%，其次是医药业、交通运输、仓储和邮政业，分别占比76.92%、76.47%。

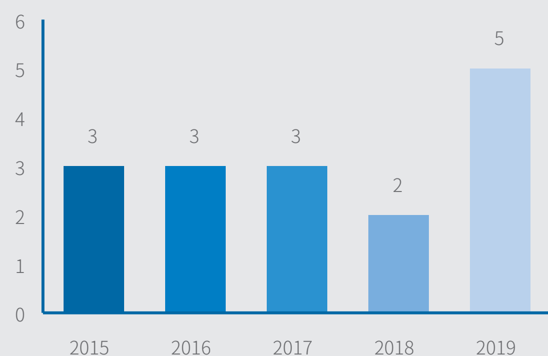
(7) **安全生产培训**：2019年度CSR报告中，总计有623家公司披露了其对内进行过安全生产培训，占比为62.8%。行业方面，电力、热力、燃气及水生产和供应业的披露程度最高，为81.48%，其次是制造业和批发和零售业，分别占比为73.44%和71.23%。

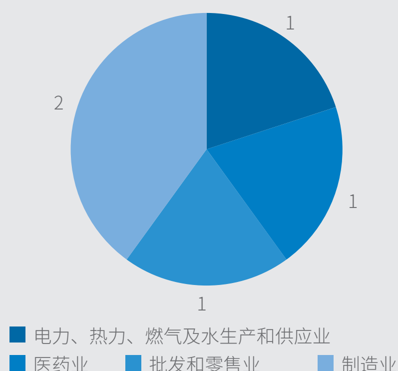
(8) **职业健康安全认证**：2019年度CSR报告中，总计有207家公司披露了其通过了职业健康方面的认证，占比为20.87%。其中制造业最高，为30.38%。





（9）员工健康与安全纠纷：2019年度CSR报告中，共有5家企业存在相关纠纷事件，相比上一年度增加了3例。从行业方面来看，制造业2起，批发和零售业1起，医药业1起，电力、热力、燃气及水生产和供应业1起。





“员工责任”总结与分析

人力资源是企业生产经营的重要资产，是企业组织架构的基础。员工在企业内部既是生产者、销售者、经营者又是服务者，注重员工待遇、改善员工工作环境、提升员工个人能力都是企业社会责任的组成部分。在劳动力成本不断攀升的今天，为缩减营运成本，一些企业或采用了一些“廉价”手段，如尽量压低工资水平、违规参保、无视员工待遇等措施，在短期确能缩减成本并提升经济效益，但长期必然会导致员工积极性下降、对企业忠诚度下降、优秀员工流失、生产率下降和企业存续等问题。学者Niclolas和Theodore在实证研究中进行了大量数据检验并发现企业社会责任与员工忠诚度呈显著的正相关关系并且会对企业的利润产生重要影响。[10]

特别对于制造业来说，提高履行社会责任的水平和质量是非常有必要的。基于多类别数据的分析和验证，学术层面我们发现：1）制造业履行员工社会责任会正向影响员工的忠诚度，也对企业绩效产生积极正向影响；2）制造业履行员工生理需求责任正向影响员工忠诚度，也对企业绩效产生正向影响；3）制造企业履行员工需求责任正向影响员工忠诚度和企业绩效；4）制造企业履行员工自我实现需求责任正向影响员工忠诚度和企业绩效；5）制造企业员工忠诚度对企业绩效有显著正向影响；6）制造企业在员工安全需求责任方面存在严重忽视，影响制造企业的绩效提升。[11]

总体来说，企业关注员工切身利益、积极主动履行员工责任，重视员工的个人能力、忠诚度及幸福感与提升，对内有利于企业形成良好的企业文化、改善内部环境并在竞争加剧的市场中增强核心竞争力，对外则可以树立良好的企业形象，促进战略合作，提高企业运营的可持续性。这对企业来说是一笔巨大的无形财富。对国家来说，企业主动承担员工责任，可以减少社会矛盾，提高国家和地区居民的生活满意度，对社会和谐及稳定，都具有较大的社会意义。



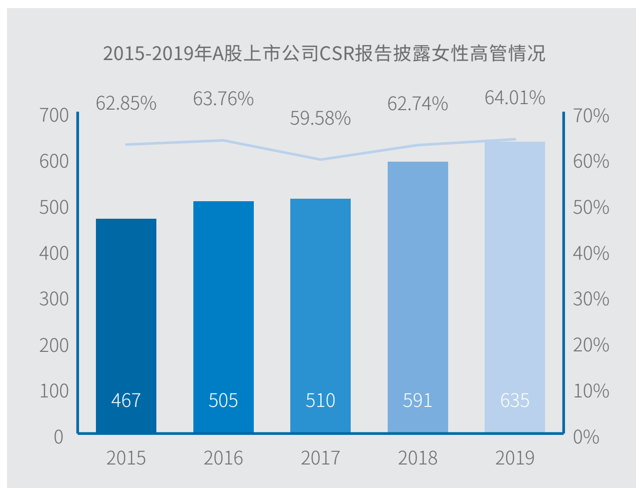
五、多元化与机会平等

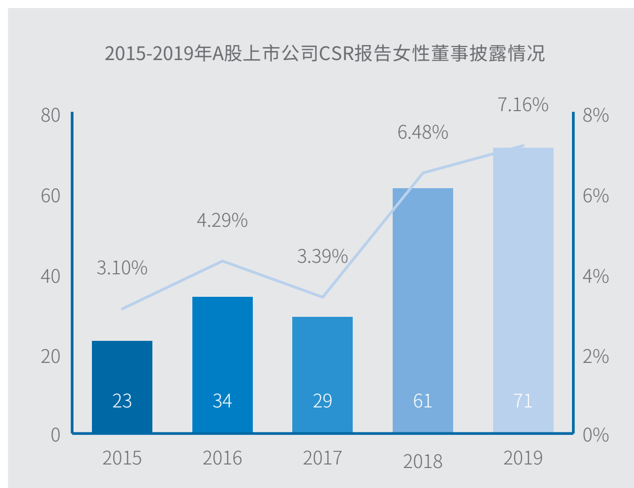
该部分主要由（1）女性高管，（2）女性董事，（3）无女性董监高，（4）弱势群体，（5）机会平等共计5项指标组成。

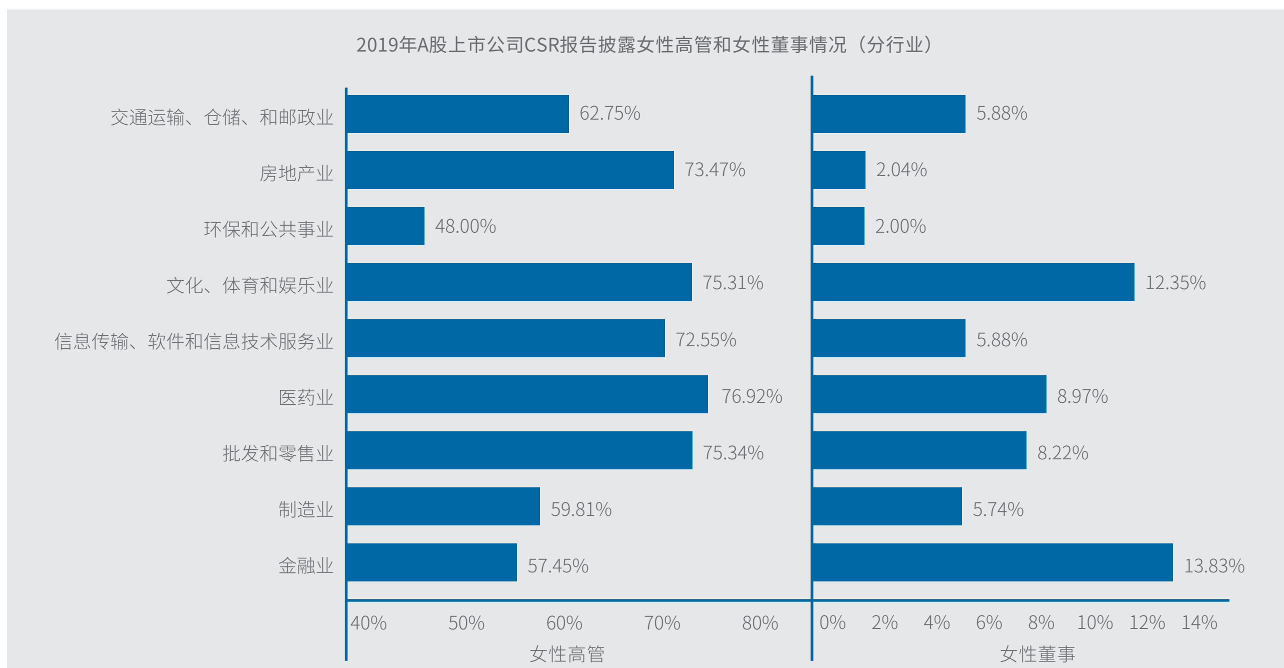
女性高管在公司治理层中地位有所上升，不同行业间差异明显

（1）女性高管：2019年度CSR报告中，共有635家企业披露了其高层管理中含有女性高管，占当年披露CSR报告企业数量的64.01%，该数字较上一年度相比增加了1.27%。从过去5年的数据来看，女性高管的数量占比总体呈上升趋势。分行业来看，其中医药业占比最高，为76.92%，其次是批发和零售业、文化、体育和娱乐业，占比分别为75.34%和75.31%。

（2）女性董事：2019年度，有71家企业披露了其女性董事情况，占当年CSR报告披露总数的7.16%，较上一年度增加了10家，占比增加了0.68%。分行业来看，金融业女性董事占比最高，为13.83%，其次为文化、体育和娱乐业，占比为12.35%。

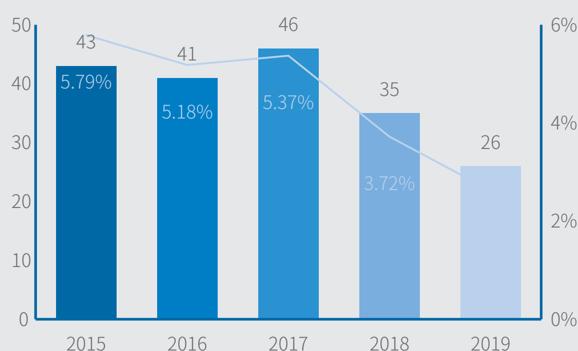


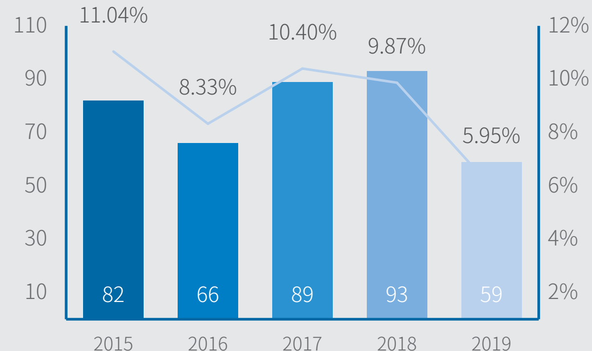


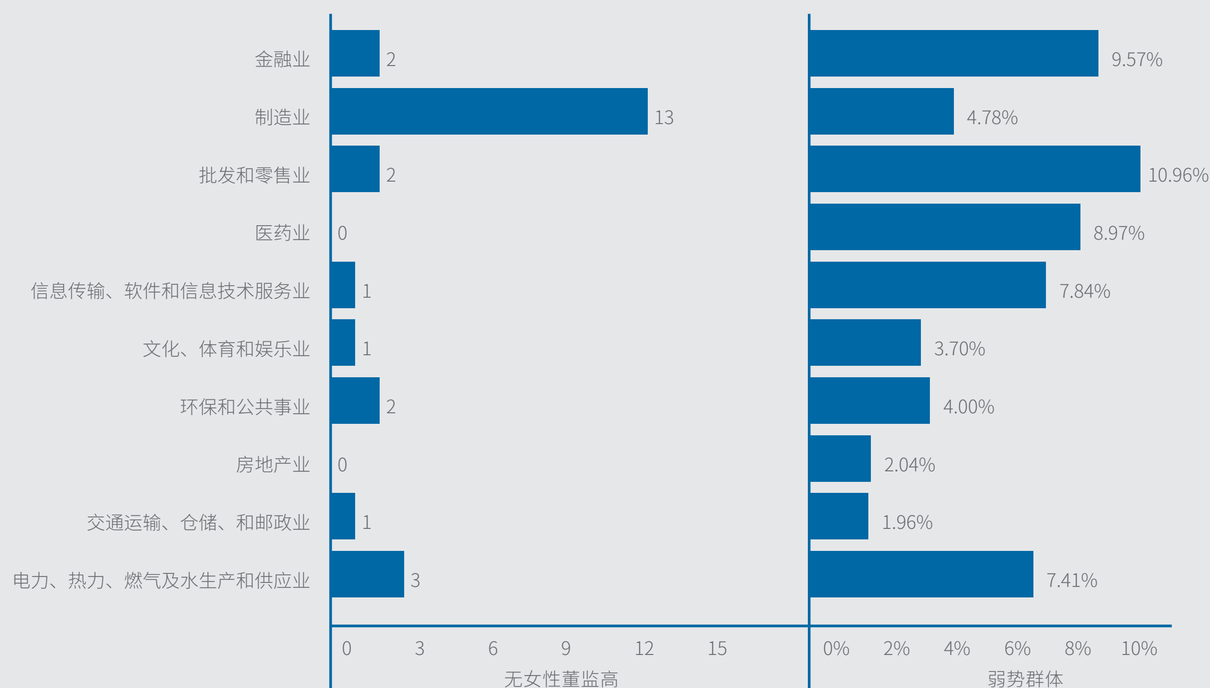


（3）无女性董监高：2019年度，董事、监事、高管中无女性成员的公司总计有26家，较上一年度的61家有所下降，占当年披露CSR报告企业数量的2.62%。分行业来看，除医药业、房地产业外，其余行业均有无女性董监高的情况，制造业较高，共有13家。

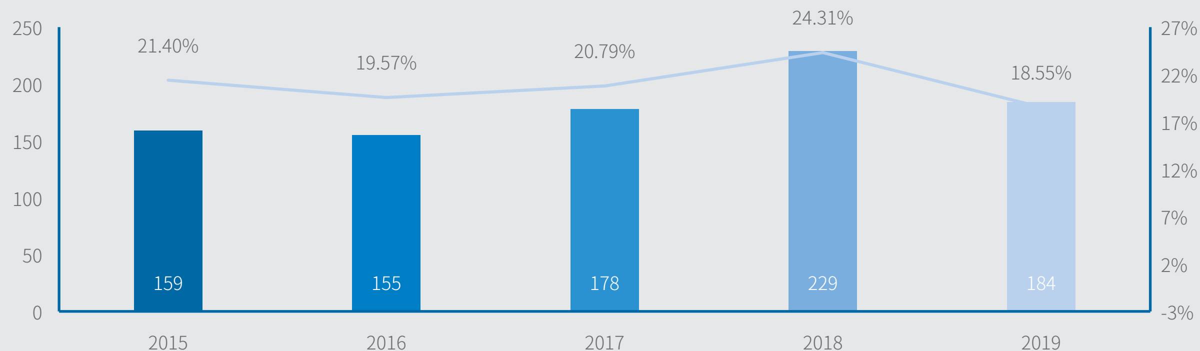
（4）弱势群体：2019年度CSR报告中，总计有59家企业提出了针对弱势群体（针对残疾人/劳教释放人员）的包容性政策，占当年披露总数的5.96%，较上一年度略有下降，下降幅度为3.92%。从行业方面来看，批发和零售业对弱势群体的包容性较高，占比为10.96%，其次为金融业，占比为9.57%。







（5）**机会平等**：2019年度CSR报告中，有184家企业强调雇佣不同民族、宗教、国别员工间的机会平等，占当年披露总数的18.55%，较上一年度有所下降。



“多元化与机会平等”总结分析

自1978年中国改革开放后，男女平等的社会环境促进了女性劳动力需求的提升，随着中国市场经济的深入，中国女性开始逐渐突破传统“天花板”并开始在企业中担任重要职位。在公司日常经营和治理中，相比男性管理者，女性管理者的社会关怀更加明显。Terjesen等学者在研究企业女性高管的研究中发现，女性管理者更倾向于用伦理道德准则来识别企业所处的环境，进而做出更具道德层面的决策[12]，如投资者保护、关注弱势群体、关注员工自身福祉等企业社会责任。从实际数据来看，虽然上市公司中女性高层管理者的比重有明显增加趋势，但2019年度的数据占比仍不及10%，说明我国A股上市公司中仍存在男女性别不平等的问题。

在探究上市公司是否有女性高管和上市公司的价值方面，有学者通过数据指出我国上市公司普遍存在过度投资的问题，而且上市公司中女性高管人数较少，此外，经过一系列模型的对比与分析后发现：(1)我国上市公司女性高管对企业价值会产生正向影响；(2)女性高管的比例与过度投资之间呈负相关关系，即女性高管对我国上市公司的过度投资行为具有一定的抑制作用；(3)过度投资是我国上市公司女性高管影响企业价值的中介变量，即女性高管通过降低公司的过度投资行为从而带来公司价值的提高。[13]因此，女性高管对公司的价值、公司治理水平及社会责任的履行都有积极的影响作用。

弱势群体方面，关注社会弱势群体并提供相应可行的帮助是企业社会责任的组成部分。尽管我国总体上已经进入了小康社会，但在体制转换和经济高速增长的过程中，一部分弱势群体的切实利益没有被给予充分的关注，或者一部分人由于种种原因变成了被孤立人群，这类群体中的大多数人没有固定的收入，生活水平较低，如果仅靠自身的努力，很难从生活的困境中摆脱出来。我国是社会主义国家，社会主义的发展目标是共同富裕，对待弱势群体首先要从解决经济问题上给予重点帮助，并在机会平等中为其提供就业机会，从而让其走出困境，重拾自信心。这对于社会整体和谐和共同富裕质量的提升都有积极的意义。企业作为中间过程的促成者，应当与国家有关机构一道，共建弱势群体包容体系，在能力可及的范围内为缓解社会矛盾贡献一份力量。



六、环境责任

环境责任方面，共包含9项指标：(1)环境有益，(2)节约能源，(3)减少三废，(4)循环经济，(5)绿色办公，(6)环保公益，(7)环境认证，(8)环境表彰，(9)环境处罚。

(1)环境有益：2019年度，有45.26%的企业在CSR报告中披露了其披露其开发或运用对环境有益的产品服务、设备或技术，其中，电力、热力等能源生产供应业披露比率最高，为85.19%；其次是环保和公共事业，占比为64%。

(2)节约能源：2019年度，43.95%的企业披露了其在节约能源方面的措施，其中64%的环保和公共事业企业披露了其在节能减排方面的措施与成果，交通运输、仓储和邮政比例为其次，文化、体育和娱乐业占比较低，为28.4%。

(3)减少三废：2019年度，总计有52.52%的企业披露了其在减少三废排放方面的措施与成效。行业方面，医药业占比最高，有82.05%的药企提出了减少三废的措施及相关成果，电力、热力等能源生产供应业占比为其次，为81.48%，金融业占比最少，为8.51%。

行业	环境有益	节约能源	减少三废
金融业	32.98%	32.98%	8.51%
制造业	50.72%	46.65%	63.64%
批发和零售业	35.62%	34.25%	60.27%
医药业	26.92%	48.72%	82.05%
信息传输、软件和信息技术服务业	31.37%	41.18%	15.69%
文化、体育和娱乐业	22.22%	28.40%	38.27%
环保和公共事业	64.00%	64.00%	48.00%
房地产业	53.06%	40.82%	36.73%
交通运输、仓储、和邮政业	56.86%	60.78%	56.86%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	85.19%	37.04%	81.48%

(4)循环经济：践行循环经济方面，2019年度，共计有23.08%的企业披露了该方面内容。行业方面，电力、热力等能源生产供应业占比较高，为40.74%，符合该行业对资源循环利用的特点，金融业占比最低，为8.51%。

(5)绿色办公：2019年度，36.19%的公司披露其在日常工作中采取的绿色环保措施，如栽种绿植、垃圾分类、节水节电措施、推行无纸化办公等。细分到行业方面，金融业占比最高，为69.15%，其次为信息传输、软件和信息技术服务业，占比为66.67%，智能化、数字化程度高、轻资产程度高是这两个行业在绿色办公方面占比高的重要原因。

(6)环保公益：2019年度，有54.74%的企业披露其参与了环保公益活动，如植树造林、清理垃圾等，较上一年度相比有了大幅提升，提高幅度为25.55%，说明企业对环保公益的意识有所加强，其中金融业在环保公益的意识较高，为74.47%，其次为房地产业和电力、热力、燃气及水生产和供应业，分别占比为63.27%、62.96%。

行业	循环经济	绿色办公	环保公益
金融业	8.51%	69.15%	74.47%
制造业	28.71%	27.51%	50.48%
批发和零售业	28.77%	36.99%	60.27%
医药业	20.51%	37.18%	56.41%
信息传输、软件和信息技术服务业	13.73%	66.67%	45.10%
文化、体育和娱乐业	13.58%	38.27%	46.91%
环保和公共事业	12.00%	28.00%	44.00%
房地产业	16.33%	34.69%	63.27%
交通运输、仓储、和邮政业	25.49%	37.25%	62.75%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	40.74%	18.52%	62.96%

（7）**环境认证**：该年度，有26.01%的企业披露了其通过了环境管理体系ISO14001的认证，其中制造业披露比例最高，为39.23%，医药业紧随其后，为38.46%。

（8）**环境表彰**：2019年度，总计有245家企业披露了其获得了环境方面的表彰，如节能减排示范企业，绿色环保企业等，占比为24.7%。其中房地产行业在该方面占比较高，为42.86%，电力、热力、燃气及水生产和供应业为其次，占比为37.04%。

（9）**环境处罚**：2019年度，共有12家企业存在环境处罚事件，较上一年度12家相比，减少了9家。从行业方面来看，制造业共有8起处罚事件，占比67%，电力、热力、燃气及水生产和供应业2起，占比为17%，环保和公共事业、医药业各一起，占比8%。

行业	环境认证	环境表彰	环境处罚
金融业	0%	12.77%	0
制造业	39.23%	28.47%	8
批发和零售业	17.81%	26.03%	0
医药业	38.46%	25.64%	1
信息传输、软件和信息技术服务业	25.49%	15.69%	0
文化、体育和娱乐业	20.99%	22.22%	0
环保和公共事业	10.00%	24.00%	1
房地产业	6.12%	42.86%	0
交通运输、仓储、和邮政业	11.76%	11.76%	0
电力、热力、燃气及水生产和供应业	7.41%	37.04%	2

“环境责任”总结与分析

《中华人民共和国环境保护法》（2014修订）第六条规定：一切单位和个人都有保护环境的义务，地方各级人民政府应当对本行政区域的环境质量负责；　企业事业单位和其他生产经营者应当防止、减少环境污染和生态破坏，对所造成的损害依法承担责任；公民应当增强环境保护意识，采取低碳、节俭的生活方式，自觉履行环境保护义务。

从学术角度来看，企业的价值与环保事业的投入有着密不可分的关系，通过多维数据分析，主要体现在以下三点：（1）环保投入与企业价值呈U型曲线关系，随着环保投入的增加，企业价值先减少后增加，且目前更多地表现为环保投入的价值减损效应；（2）高质量的环境信息披露能够缓和环保投入与企业价值之间的关系，使U型曲线更平缓，主要表现在减弱环保投入的价值减损效应。环境信息披露质量的提高能够提升利益相关者对企业承担环境责任的认可度，意识到企业价值不仅仅是企业的经济价值，还包括企业的社会价值和生态价值，从而改善环保投入与企业价值之间的矛盾关系。其次，高质量的环境信息披露能够使环保投入与企业价值U型曲线的拐点向右移动。环境信息披露质量的提高使利益相关者能够区分企业的事后弥补性环保投入和事前投资性环保投入，并据此判断企业环保投入的价值，因此企业需要更多的环保投入才能实现环保投入的价值增值效应。（3）高质量的环境信息披露能够提升企业环保投入与企业价值U型曲线的整体水平，这一假设得到了部分验证，也就是在环保投入达到相应一定水平以后，高质量的环境信息披露能够提升企业环保投入与企业价值U型曲线的整体水平。这是因为在环保投入较少时，环境信息披露质量越高，就越突出了企业的缺陷，因而企业价值会更低。只有当企业环保投入水平较高时，环境信息披露才能起到减少信息不对称的作用，从而提升环保投入与企业价值U型曲线的整体水平。[14]

基于2019年度的CSR报告披露数据，其中明显的趋势是企业对环保事业的投入呈上升状态，说明A股上市公司环保意识有所提升。根据实际数据和理论，长期来看，如果企业在未来能够保持或加大环保投入并将其作为企业社会责任的一部分将有利于企业价值、品牌形象与竞争力的提升。

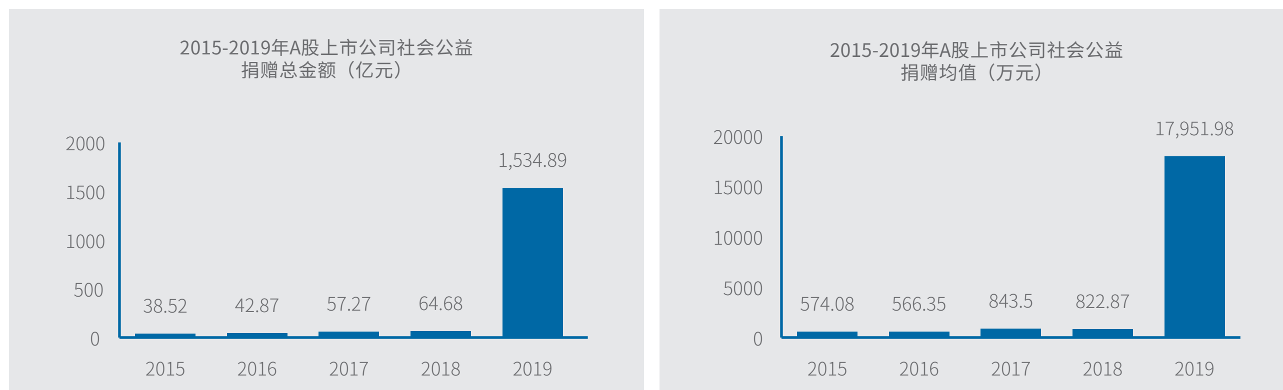
七、社会贡献与慈善

社会贡献与慈善部分共包含9项指标：(1)社会公益捐赠支出，(2)每股社会贡献值，(3)支持教育，(4)慈善事业，(5)志愿者活动，(6)国际援助，(7)带动就业，(8)促进经济，(9)裁员。

社会公益

(1)社会公益捐赠支出：2019年度，共有855家上市公司披露其参与社会公益，捐赠企业数量为855家，较上一年度增加69家，占比为86.19%。在过去5年里，参与社会公益捐赠的企业数量总体上呈上升趋势。

捐赠数额方面，2019年度捐赠总额"一枝独秀"，为1534.89亿元，均值为17951.98万元，远高于2015-2018年度的捐赠总额，说明企业社会公益意识有所提高。



行业方面，各大行业对社会公益捐赠均有较深的认识，最低占比为72.55%，最高占比为94.87%。其中，信息传输、软件和信息技术服务业平均捐赠金额较高，为186039.62万元，交通运输、仓储和邮政业平均捐赠金额较低为763.11万元。

行业	占比	平均捐赠金额（万元）
金融业	93.62%	6700.87
制造业	84.69%	5909.98
批发和零售业	90.41%	21668.75
医药业	94.87%	7074.06
信息传输、软件和信息技术服务业	78.43%	186039.62
文化、体育和娱乐业	85.19%	779.80
环保和公共事业	82.00%	72807.76
房地产业	93.88%	3107.82
交通运输、仓储、和邮政业	72.55%	763.11
电力、热力、燃气及水生产和供应业	88.89%	1704.42

(2)每股社会贡献值：该指标由上交所提出，它从经济利益角度整体地反映了公司对社会的贡献。

每股社会贡献值 = 经济绩效贡献值 + 社会绩效贡献值-造成的环境污染等其他社会成本) ÷ 公司股本总额，其中："经济绩效贡献值 = 净利润额 + 纳税总额 + 利息支出总额 + 员工薪金总额"，"社会绩效贡献值 = 员工福利和社会保障支出总额 + 员工培训费用总额 + 对外捐赠总额 "，造成的环境污染等其他社会成本按照排污费与当年因环境违规遭受的罚款金额之和计算。

2019年度，共有122家企业披露了其每股社会贡献值，数量上较上一年度下降了4家，占报告公司总数的12.3%。

分行业来看，2019年度，制造业与金融业披露每股社会贡献值的数量较多，分别为53家和22家。但在披露比率方面，金融业与电力、热力、燃气及水生产和供应业的披露比例较高，披露比率分别为23.4%和22.22%。

行业	数量	占比
金融业	22	23.40%
制造业	53	12.68%
批发和零售业	3	4.11%
医药业	8	10.26%
信息传输、软件和信息技术服务业	2	3.92%
文化、体育和娱乐业	7	8.64%
环保和公共事业	3	6.00%
房地产业	9	18.37%
交通运输、仓储、和邮政业	9	17.65%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	6	22.22%

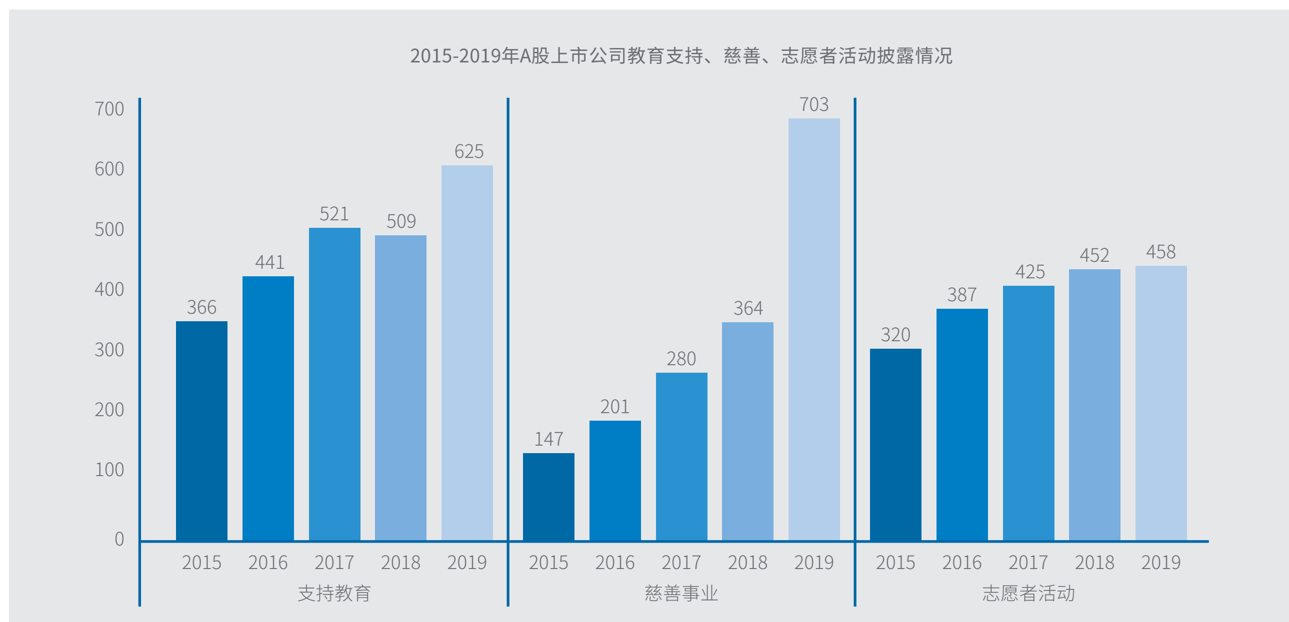
按企业类型来分，2019年度，在披露CSR报告的企业中，中外合资企业的每股社会贡献值数目较高，为3.04元/股，其次是民营，为2.88元/股，国企水平略低，为2.66元/股。

社会贡献表现

(3)支持教育：2019年度，共计有625家企业披露了其在教育方面提供措施和支持，占比为63%，较上一年度提升了11.69%。从过去5年的数据来看，A股上市公司支持教育的比例呈上升趋势，年平均增长比例为14.78%。

(4)慈善事业：2019年度，总计有703家企业参与了慈善捐赠事业，占比为70.87%，较上一年度有大幅增长，增长幅度为34.18%。

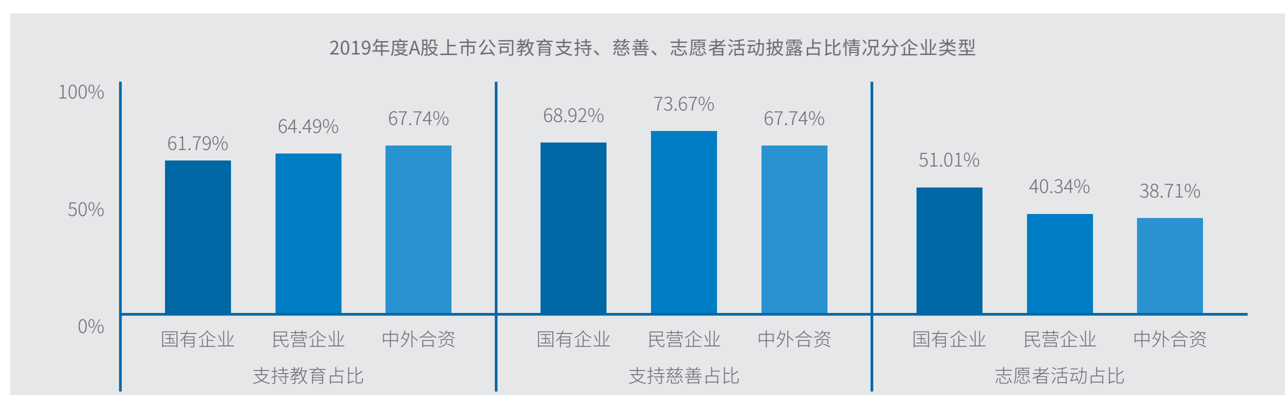
(5)志愿者活动：2019年度，46.17%的企业披露参与了志愿者活动，占所有披露公司总数的46.17%，高于前几年数量与比例。



行业方面来看，在支持教育这方面，金融业占比最高，为88.3%，电力、热力、燃气及水生产和供应业、批发和零售业为其次，分别为70.3%和69.86%。慈善支持方面，金融业和房地产业占比较高，分别为88.3%和85.71%。志愿者活动方面，房地产占比第一，为65.31%。

行业	支持教育	支持慈善	志愿者活动
金融业	88.30%	88.30%	55.32%
制造业	61.72%	65.07%	46.17%
批发和零售业	69.86%	76.71%	41.10%
医药业	56.41%	82.05%	51.28%
信息传输、软件和信息技术服务业	58.82%	64.71%	35.29%
文化、体育和娱乐业	60.49%	65.43%	32.10%
环保和公共事业	56.00%	72.00%	42.00%
房地产业	63.27%	85.71%	65.31%
交通运输、仓储、和邮政业	43.14%	60.78%	47.06%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	70.37%	70.37%	48.15%

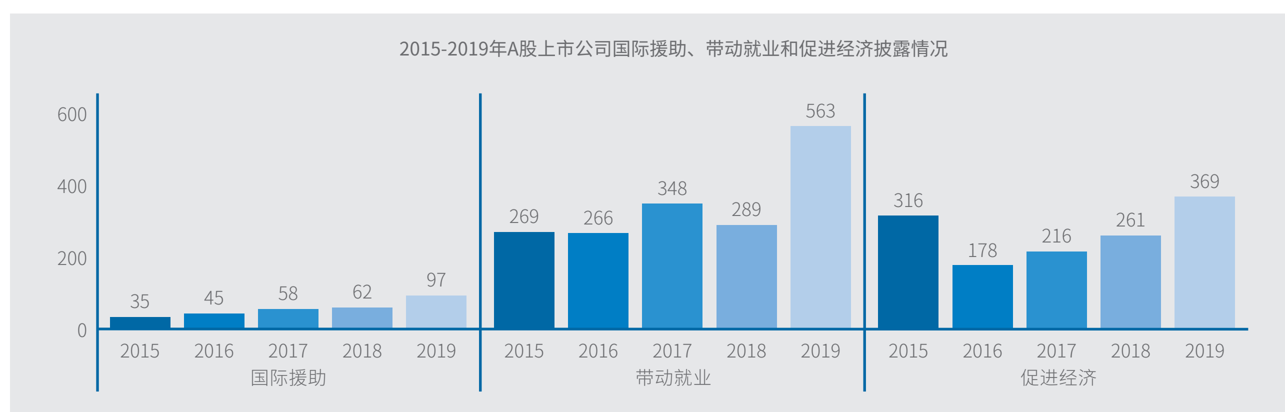
企业类型方面，中外合资企业在支持教育方面占比最高，为67.74%；民营企业在支持慈善方面占比最高，为73.67%；国有企业在志愿者活动方面占比最高，为51.01%。



（6）国际援助：2019年度，共有97家企业披露有对国外的援助行为，占比为9.78%，较上一年度提升了约3.2%。从近5年的数据来看，参与国际援助的企业数量一直在增加。

（7）带动就业：2019年度，共有563家企业披露了其为社会创造岗位和带动就业的措施，占比为56.75%，较上一年度有大幅增长，增长幅度为26.07%。从近5年的数据来看，披露带动就业的企业数量总体呈上升趋势。

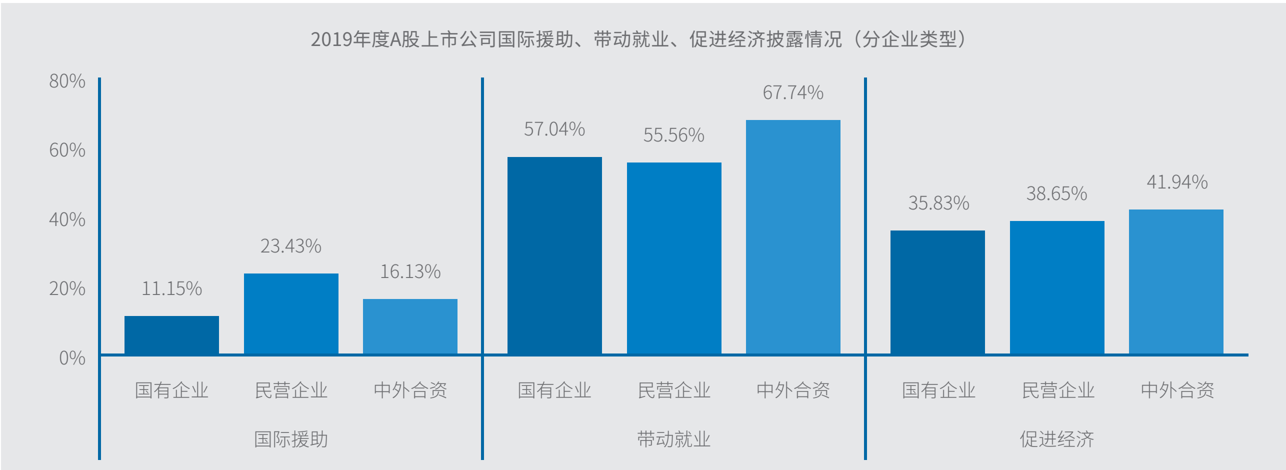
（8）促进经济：2019年度，共有369家企业披露其运营对当地经济及社区发展有积极的促进作用，如本地化供应链和GDP增长等，占比为37.2%，较上一年度数据增长了9.49%。从近5年的数据来看，除2015-2016年促进经济的披露比重略有下降外，其余年份均有上升趋势。



从行业角度来看，在国际援助方面，电力、热力、燃气及水生产和供应业与制造业披露程度较高，占比分别为14.81%和12.92%。在带动就业方面，医药行业的披露程度最高，为69.23%，其次是批发和零售业与制造业，分别占比为63.01%和59.81%。在披露促进经济方面，环保和公共事业占比最高，为48%，其次是房地产与金融业，分别占比为42.86%和42.55%。

行业	国际援助	带动就业	促进经济
金融业	9.57%	53.19%	42.55%
制造业	12.92%	59.81%	40.19%
批发和零售业	2.74%	63.01%	41.10%
医药业	8.97%	69.23%	37.18%
信息传输、软件和信息技术服务业	5.88%	52.94%	33.33%
文化、体育和娱乐业	9.88%	45.68%	19.75%
环保和公共事业	6.00%	52.00%	48.00%
房地产业	4.08%	48.98%	42.86%
交通运输、仓储、和邮政业	7.84%	54.90%	29.41%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	14.81%	55.56%	18.52%

从企业类型角度来看，民营企业在国际援助方面披露较高，为23.43%；中外合资企业在带动就业和促进经济方面披露程度最高，分别为67.74%和41.94%。



(9) **裁员**：2019年度，共有15家企业进行了大量裁员，较上一年度减少了一家。从过去5年数据来看，总体上呈下降趋势。

从行业方面来看，2019年度，金融业进行裁员披露的数量较多，为6家，制造业3家，房地产业、批发和零售业、文化、体育和娱乐业为2家。

从企业类型方面来看，2019年度国企共有8家披露了裁员事项、民营企业为6家，中外合资企业为1家。

2019年度A股上市公司裁员情况（分行业）	数量
房地产业	2
制造业	3
金融业	6
批发和零售业	2
文化、体育和娱乐业	2

2019年度A股上市公司裁员情况（分企业类型）	数量
国有企业	8
民营企业	6
中外合资	1

社会慈善事业总结与分析

慈善事业通常被看作是社会的第三次分配，因为发展慈善事业对于缩小社会贫富差距、改善弱势人群的生活质量、缓解社会矛盾、提升社会凝聚力、促进社会和谐都有非常积极的促进作用。

长时间以来，民众对慈善的概念与根本内涵存在偏见，认为慈善就应该由政府、企业及富人来承担，这对我国慈善事业的发展造成了不小的障碍。继《红十字会法》《公益益事业捐赠法》《社团登记管理条例》《基金会登记管理条例》《企业所得税法》和《个人所得税条例实施细则》六部涉及慈善事业与公益捐赠的法律法规后，2016年9月1日《中华人民共和国慈善法》正式施行，它不仅是我国首部慈善专门法，而且也是我国慈善事业综合性法律，它有利于提升慈善质量透明度、保护慈善主体人的利益、促进我国慈善事业的法制化、系统化、专业化。

企业作为慈善领域的重要参与者应当明白参与慈善事业与企业价值之间的关系。学术领域曾对中国A股上市公司市场环境、慈善捐赠和企业价值四方面进行过实证分析得出观点认为（1）市场化进程越高，越有利于慈善捐赠提升企业声誉或构建其与利益相关者的密切关系，从而提升企业价值；（2）市场环境越好，越有利于企业以充足的精力精细运作慈善捐赠以取得价值增值；（3）市场环境越好，越有利于利益相关者对那些有良好声誉或与其关系密切的企业给予回报，从而使企业慈善捐赠的工具性价值得到有力彰显；（4）市场环境越好，慈善捐赠的价值效应就越显著。[15]由此可见，企业付诸社会责任对企业本身和社会都有潜在的积极影响。

从2019年度企业披露的CSR报告数据来看，中国A股上市公司参与慈善捐赠的数量、捐赠的支出、参与的形式和涉及领域较往年相比都有所提升，一些对社会慈善认知程度高的企业不仅参与了国内的慈善事业，而且在国际领域也参与到了救助活动中，彰显了中国企业包容互助的态度。安德鲁·卡内基在《财富的福音》这本书中认为慈善事业捐赠的七个最佳领域中，教育位居第一。在慈善领域方面，从近几年的捐赠数据来看，中国A股上市公司更偏好教育行业。从学术角度来看，原因有三：（1）高等教育的发展水平对大中型工业企业创新能力存在显著的正向溢出效应；（2）高校教育投入、科研投入和高校知识产出对大中型工业企业创新能力均产生了正向显著的溢出效应；（3）大中型工业企业内部的 R&D 人员全时当量与企业创新能力呈现出显著的正相关。[16]因此也就不难理解企业为何如此看重教育行业的慈善捐赠。综上，总体来看，我国A股上市公司对慈善的投入有所加大，但仍存在慈善投入两极分化的情况，企业唯有将慈善文化融入生产经营与企业价值观中，良好的社会环境才能为企业提供发展潜力。

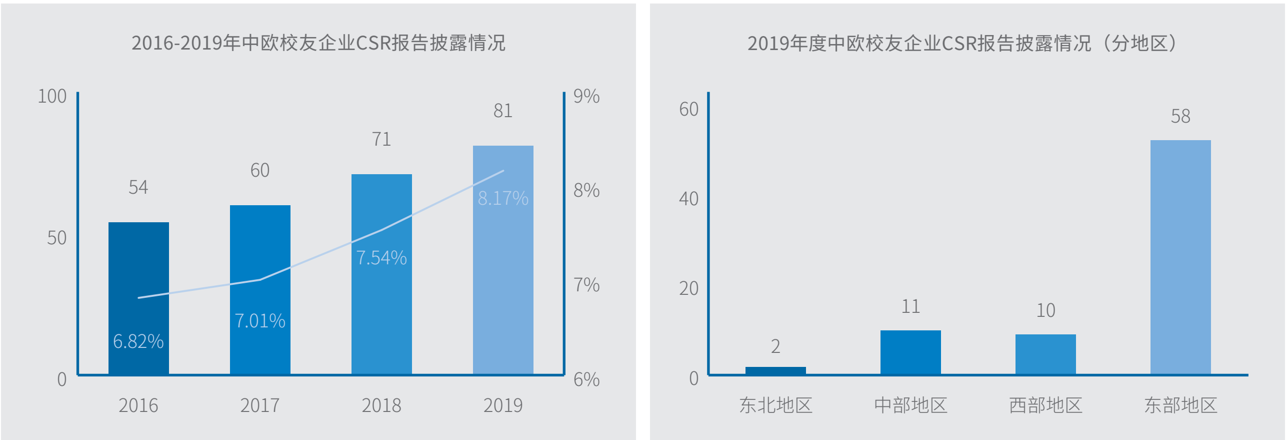


八、中欧国际工商学院校友企业指标评分与分析

该部分将对历年参加中欧国际工商学院MBA项目、EMBA项目、金融MBA项目、全球EMBA项目、卓越服务EMBA项目、高管教育以及创业营项目并获得校友资格的A股上市公司校友企业CSR报告披露情况作出梳理统计。

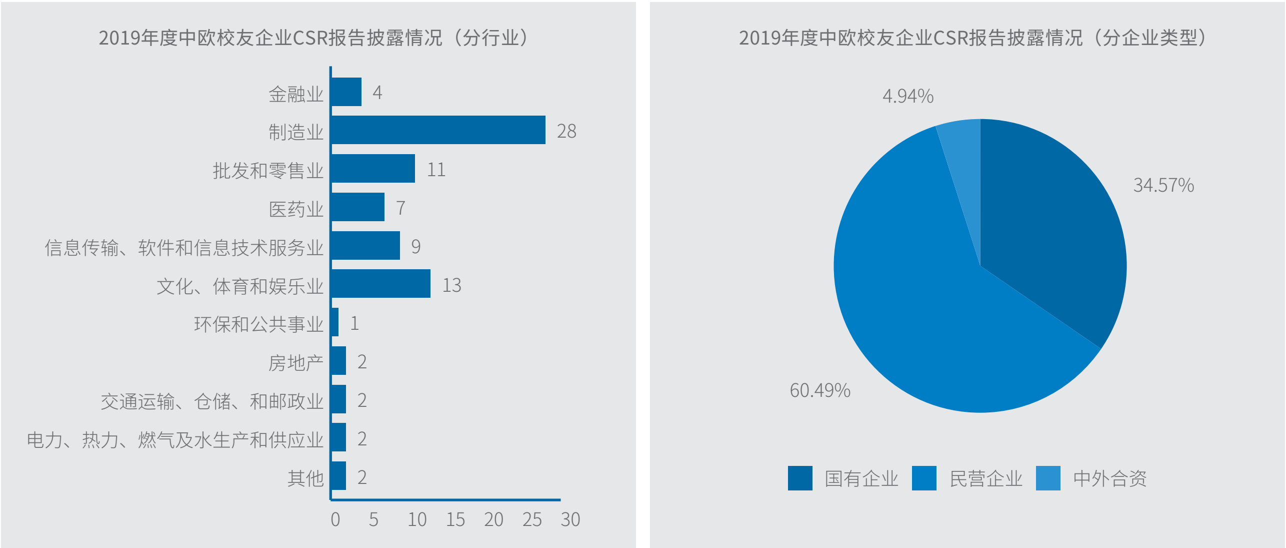
2019年度，共有81家A股上市公司的中欧校友企业披露了CSR报告，占当年A股披露CSR报告企业总量的8.17%，较上一年度上升0.63%。从2016-2019年期间的数据来看，中欧校友企业披露CSR报告的数量和比重均呈上升趋势，侧面反映出中欧校友企业对企业社会责任的重视程度有所提升。

分地区来看，2019年度披露CSR报告的中欧校友企业中位于东部地区的最多，为58个，占比71.6%，位于西部地区和中部地区数量基本持平，分别为10和11个，占比分别为12.35%和13.58%，位于东北地区的数量较少，仅有2个。



行业方面，2019年度，披露CSR报告的中欧校友企业中，制造业数量最高，为28个，占比为34.57%，其次是文化、体育和娱乐业，为13个，占比16.05%，而后是批发和零售业，11个，占比为13.58%。

按企业类型进行划分，披露CSR报告的中欧校友企业中民营企业占比最大，为60.49%，其次是国有企业，占比为34.57%，中外合资占比较少，为4.94%。

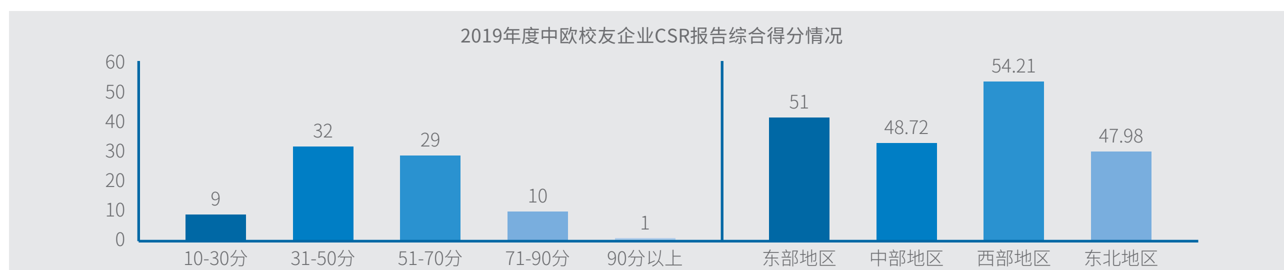


在披露页数方面，2016-2019年中欧校友企业数据较为稳定，最高页数均为122页，最少页数为5页，平均页数在42页上下浮动，中位数在35页上下波动。

2019中欧校友企业CSR综合得分情况

2019年度，81家披露CSR报告的中欧校友企业最高分为90.69分，最低分为18.09分，得分均值为51分，高于2019年度中国A股上市公司中所有披露CSR报告的公司均值48.59分。

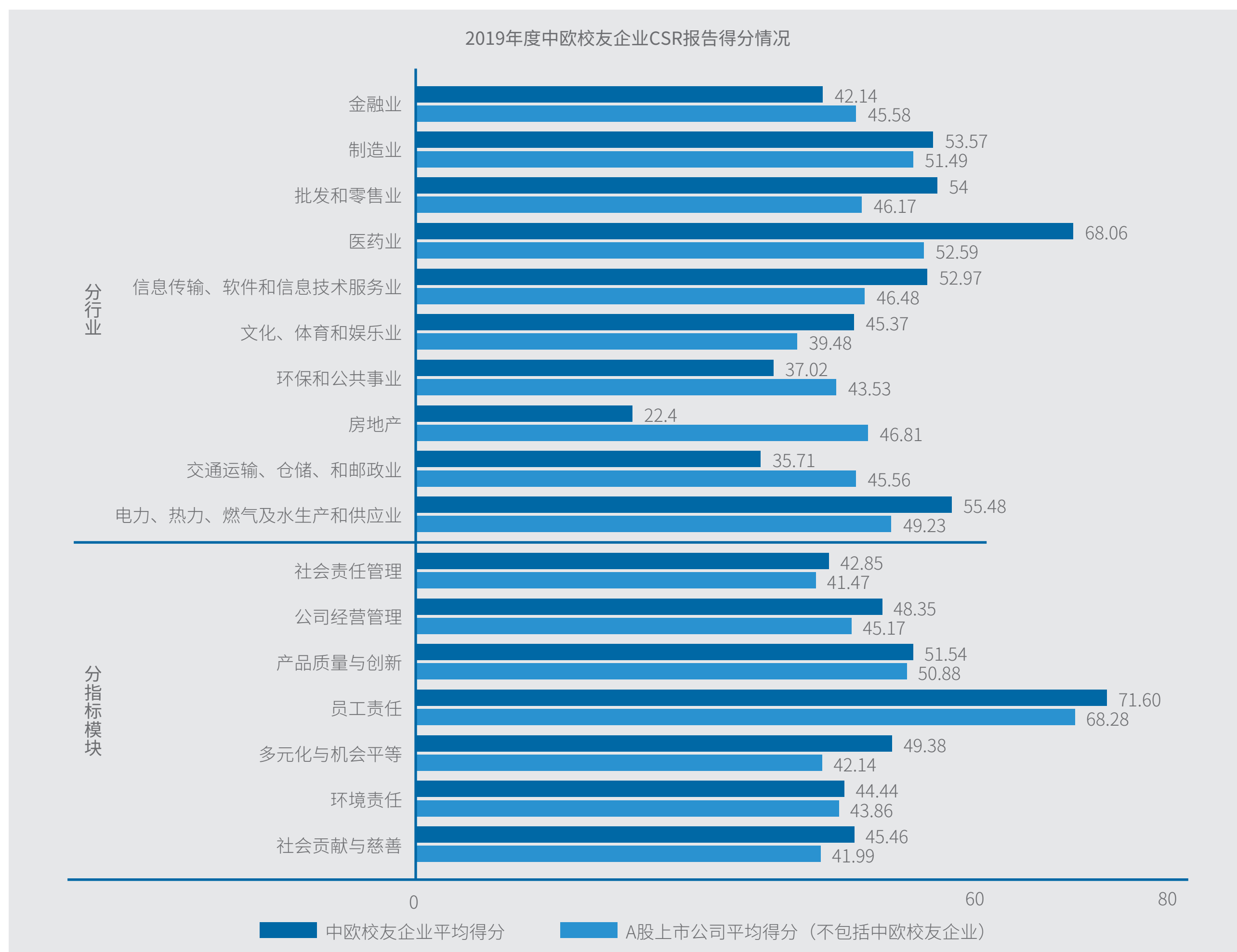
分地区来看，中欧校友企业中位于西部地区的企业CSR报告均值得分最高，为54.21分，东部地区其次，为51分，中部地区为48.72分，东北地区则为47.98分。



分行业来看，2019年度81家披露CSR报告的中欧校友企业中医药业得分较高，为68.06分，其次是电力、热力、燃气及水生产和供应业，为55.48分，批发和零售业，为54分。得分较低的行业为房地产业、环保和公共事业、交通运输、仓储和邮政业。

分企业类型来看，2019年度81家披露CSR报告的中欧校友企业中，中外合资企业得分最高，为69.05分，其次为国有企业52.23分，而后是民营企业，得分为48.83分。

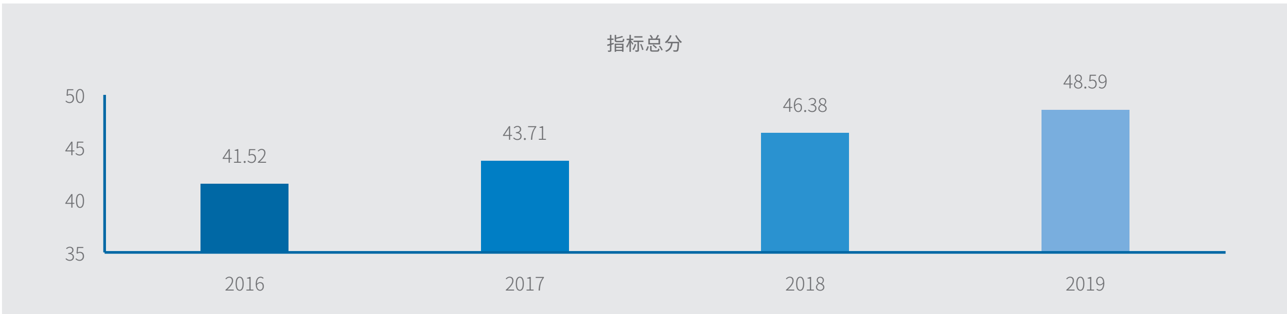
分指标模块方面，社会责任管理、公司经营管理、产品质量与创新、员工责任、多元化与机会平等、环境责任、社会贡献与慈善七个指标中欧校友企业平均得分均高于2019年度A股披露CSR报告的企业得分。



企业社会责任报告指标年度对比分析

(1) 综合指标得分

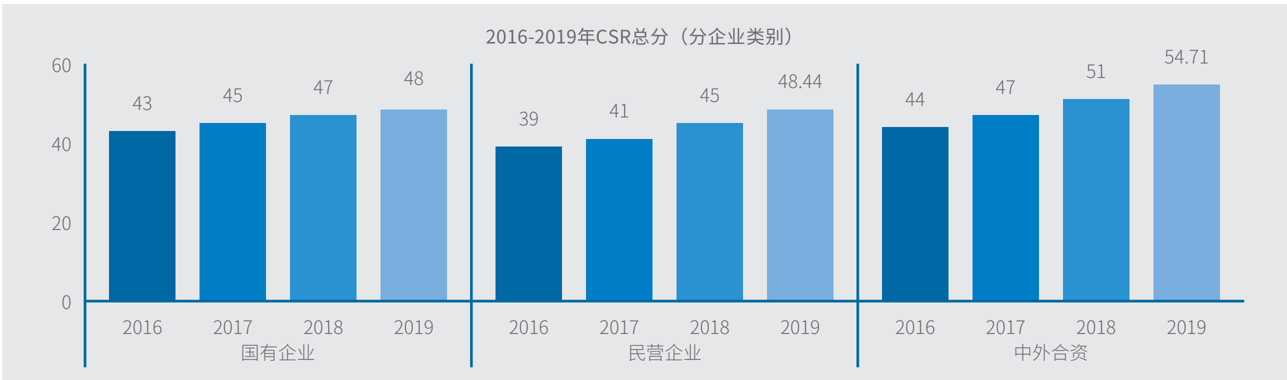
2019年度社会责任综合指标平均得分为48.59分(百分制),较上一年度提升2.21分,增长率为4.76%,从2016年至2019年度的数据来看,总体上社会责任指标得分呈上升趋势但总体得分较低,企业社会责任信息披露水平未来或有较大上升空间。



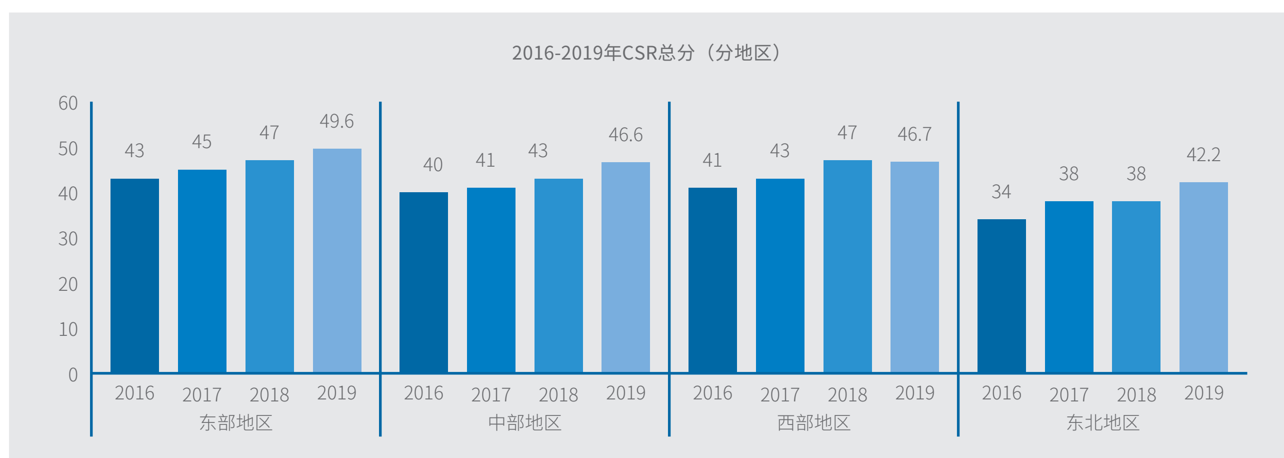
从行业方面来看,2019年度医药业公司整体平均水平最高,为53.98分,其次是制造业51.63分,年平均变化幅度为7.8%,而后是电力、热力、燃气及水生产和供应业,得分为49.69分,年平均变化幅度为7.11%。平均得分较低的行业为文化、体育和娱乐业,得分为40.43分,但该行业年平均增长幅度较大,为13.74%。

行业	2017年度	2018年度	2019年度	年平均变化幅度
金融业	46.01	49.17	45.44	-0.36%
制造业	44.43	47.56	51.63	7.80%
批发和零售业	44.32	48.59	47.35	3.54%
医药业	/	/	53.98	/
信息传输、软件和信息技术服务业	36.65	38.26	47.63	14.44%
文化、体育和娱乐业	31.83	31.32	40.43	13.74%
环保和公共事业	/	/	43.20	/
房地产业	41.59	44.2	45.82	4.97%
交通运输、仓储、和邮政业	44.39	45.71	45.17	0.90%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	43.37	44.76	49.69	7.11%

从企业组织类型来看,2019年度国有企业得分为48.34,较上一年度上升1.34分,民营企业得分为48.44,较上一年度上升3.44分,中外合资企业得分为54.71,较上一年度提升3.71分。从2016-2019年的数据来看,这三类企业CSR得分均有所提升。



从地区方面来看,2016-2019年总体来看,除西部地区在2019年度较上一年度略有下降外,东部、中部、东北地区均有明显涨幅。2019年度东部地区得分最高,为49.6分,东北地区得分较低,为42.2分。涨幅方面,东北地区最高,为11.05%,中部地区为8.37%,东部地区为5.53%,西部地区则为负0.64%。



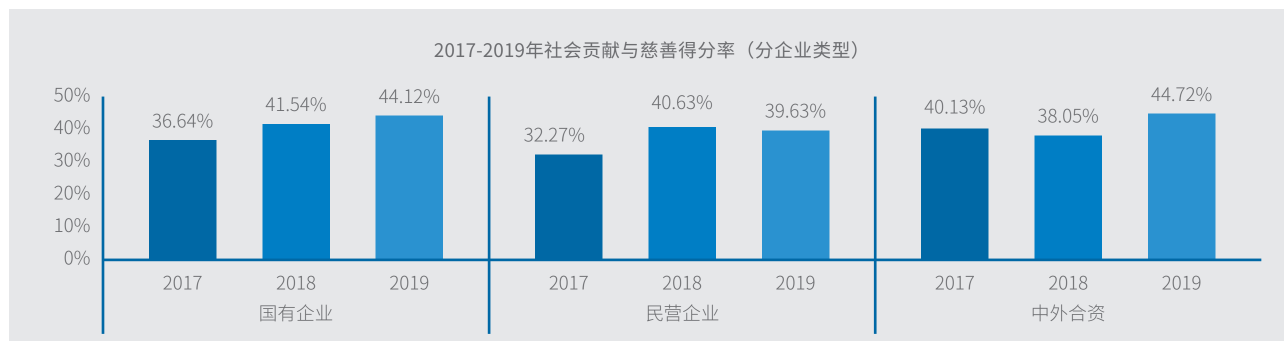
(2) 分组指标得分

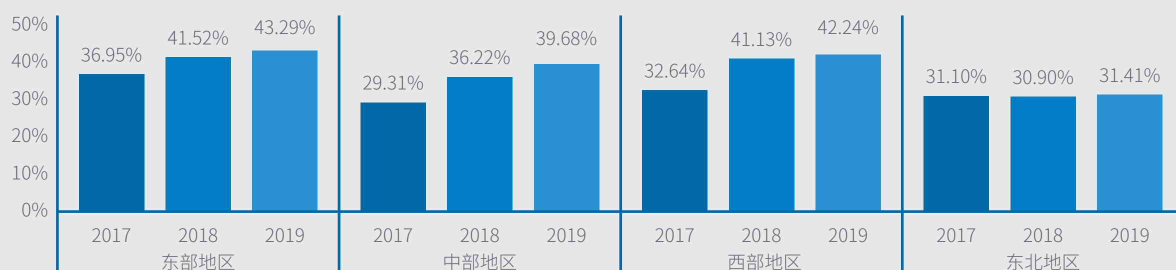
2019年度，分组指标中，得分率最高的是员工责任，达68.59%，较上一年度有小幅增长。得分率较低的为企业社会责任管理、社会贡献与慈善、和多元化与机会平等三个指标模块。另外，这一年度社会贡献与慈善指标是七个指标中变化幅度最大的指标，增长幅度为4.62%，具体分析如下：

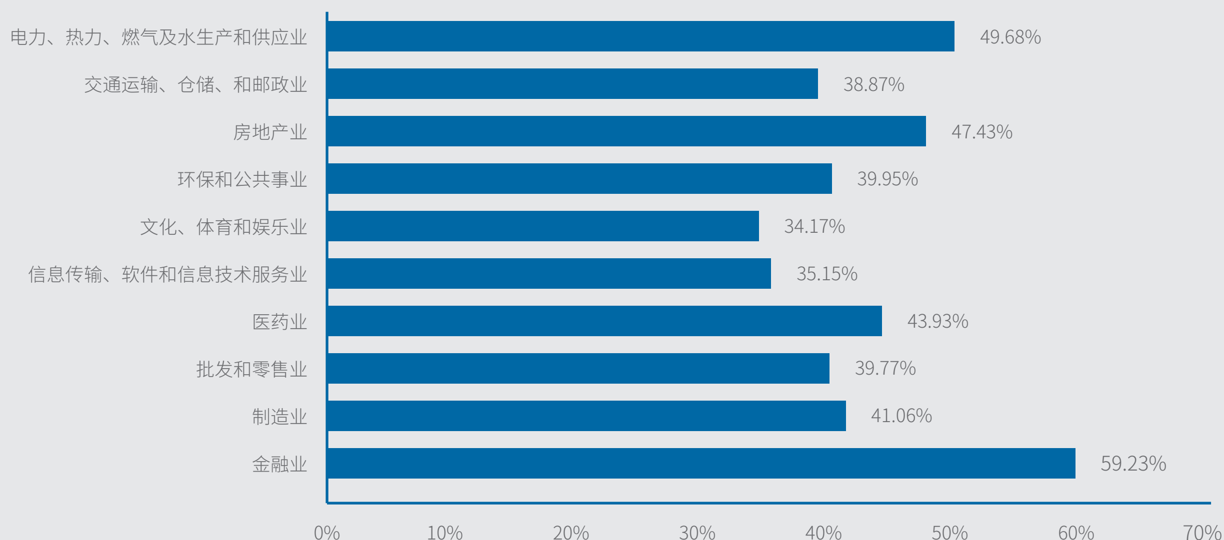
指标模块	2019年度得分率	2018年度得分率	变化幅度
企业社会责任管理	41.59%	38.49%	3.10%
公司经营管理	45.44%	44.75%	0.69%
产品质量与创新	50.95%	49.73%	1.22%
员工责任	68.59%	67.64%	0.95%
多元化与机会平等	42.73%	41.96%	0.77%
环境责任	43.95%	40.35%	3.60%
社会贡献与慈善	42.27%	37.65%	4.62%

2019年3月，第十三届全国人民代表大会第二次会议在京召开，会议上发布了《2019政府工作报告》，该报告强调社会力量将得到更多重视，社区将成为社会治理、社会组织主战场，慈善公益被赋予更多关注，如救灾类社会组织迎来发展机遇期、教育类公益有了新目标、养老机构将获得更多支持、脱贫攻坚继续加强等。

受政策影响，2019年度A股上市公司在社会贡献与慈善方面有较大提升。企业类型方面，中外合资企业披露程度较高，为44.72%，国企披露得分率为44.12%，民营企业略低，为39.63%。从地区来看，东部地区得分最高，为43.29%，其次为西部、中部、东北地区，得分率分别为42.24%、39.68%和31.41%。行业方面来看，金融业得分率最高，为59.23%，其次是电力、热力、燃气及水生产和供应行业，得分率为49.68%，文化、体育和娱乐业得分率较低，为34.17%。





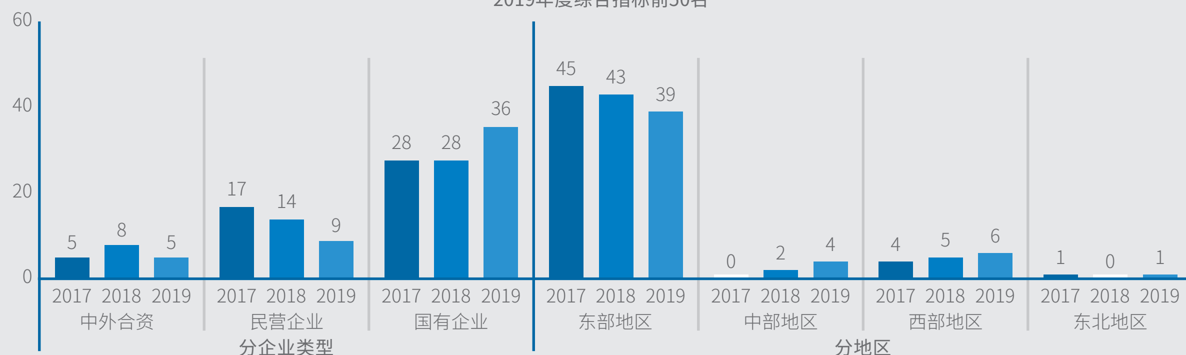


(3) 综合指标前50名

2019年度，综合指标前50名（详见**附录**）中，共有31家制造业企业，较上一年度减少一家，信息传输行业有4家，较上一年度增加3家，金融行业有2家，较上一年度减少了3家。

其中国企与上一年度持平，共28家，民营企业数量有所上升，为17家，中外合资企业则较上一年度减少了3家。

地区方面，2019年度综合指标前50名中，东部地区共计39家，较上一年度减少4家，中部地区有4家，较上一年度增加2家，西部地区有6家，较上一年度增加1家，东北地区为1家，与2017年度数量持平。



总体来看，2019年度综合指标年度综合指标前50名的平均得分为78.16分（百分制），显著高于整体平均得分48.59分，较上一年度增长1.59%。

企业社会责任报告经济价值分析

对于资本市场上投资者而言，社会责任报告的经济价值是其所关注的重要问题。本报告基于社会责任报告信息构建投资策略并检验其盈利性，以对此问题进行研究。具体的，本研究通过社会责任报告信息将公司进行分组，买入社会责任得分高的公司，卖出得分低的公司，并检验其超额回报。其中超额回报是指个股回报减去对应市场指数后的回报，如上海证券交易所A股的超额回报即为个股月回报减去上证综指后的回报，其他类似。从报告公布后的5月份开始，累计计算之后8个月(即到2019年年底)的月超额回报则得到本报告中的累计超额回报。

本报告首先基于社会责任总分进行了经济后果检验。社会责任总分，是企业社会责任指标综合体系的总得分。本报告将社会责任综合得分按照大小排序分为三组，并买入得分最高组的组合，卖出得分最低组的组合，然后计算未来三个月的超额累计回报。由于2019年上市公司的财务报告要在2020年5月之前报出，所以本报告计算了2019年5月到12月共计八个月的累计超额回报。结果显示，考虑现金红利再投资的年化收益为17.66%。类似的，本研究发现将样本分为两组、五组、十组之后结果并不改变。

更为具体地，社会责任总分由社会责任管理、公司经营管理、产品质量与创新、员工责任、多元化与机会平等、环境责任、社会贡献与慈善七个指标构成，本研究发现无论是取何指标进行分组，构建的套利组合均可取得正的累计超额回报。

(1) 按社会责任管理进行分组：社会责任管理代表了企业对社会责任的重视程度，包括教育培训、社会责任报告是否审验、报告是否全面等，因而良好的社会责任管理是企业社会责任报告信息质量的必要保证。本研究按照企业社会管理得分进行分组之后，发现社会责任管理与未来三月的累计超额回报显著正相关，年化累计超额回报为19.46%。

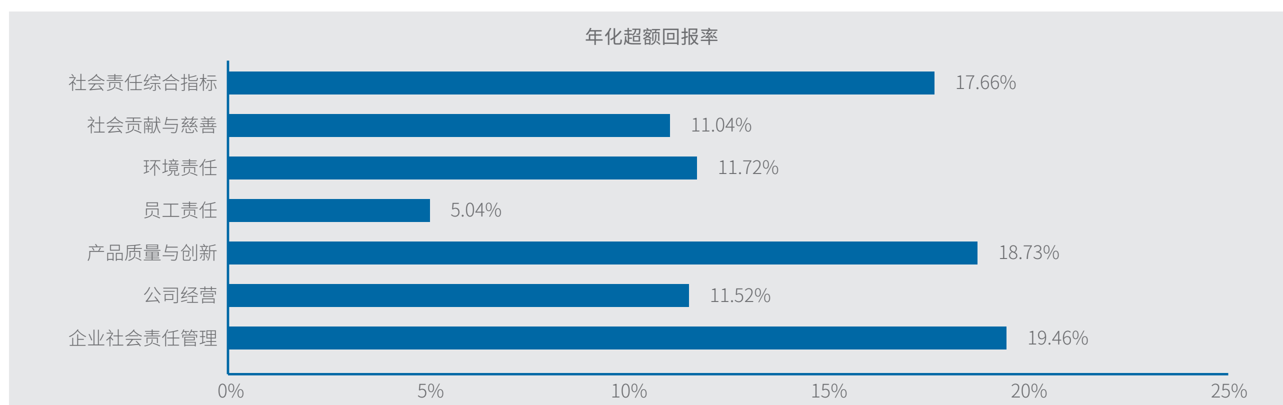
(2) 按公司经营管理进行分组：公司经营管理包含战略合作共享、反贿赂反腐败、诚信经营理念、治理表彰、会计违规和融资纠纷六个指标，这表明了公司综合的治理评价，是未来公司发展的基础。本研究按照公司经营管理分组后，发现投资组合年化累计超额回报为11.52%。

(3) 按产品质量与创新进行分组：产品质量涵盖了质量管理、客户满意度、专利、研发支出等，是企业取得维持客户、取得市场竞争优势的必要保证，因此对企业价值有重要影响。本研究按照产品质量与创新分组后，发现投资组合取得的年化累计超额回报为18.73%。

(4) 按员工责任进行分组：员工责任代表了公司在员工责任上对员工所进行的专有投资，员工是公司发展的基石，而较好的员工责任是企业维持长久发展的重要因素。本研究按照员工责任进行分组后，发现投资组合取得的年化累计超额回报为5.04%。

(5) 按环境责任进行分组：环境责任包含环境有益、节约能源、减少三废、循环经济、绿色办公等方面。本研究按照环境责任进行分组后，发现投资组合取得的年化累计超额回报为11.72%。

(6) 按社会贡献与慈善进行分组：社会贡献与慈善包含捐赠支出、慈善事业、支持教育等方面。本研究按照社会贡献与慈善进行分组后，发现投资组合取得的年化累计超额回报为11.04%。



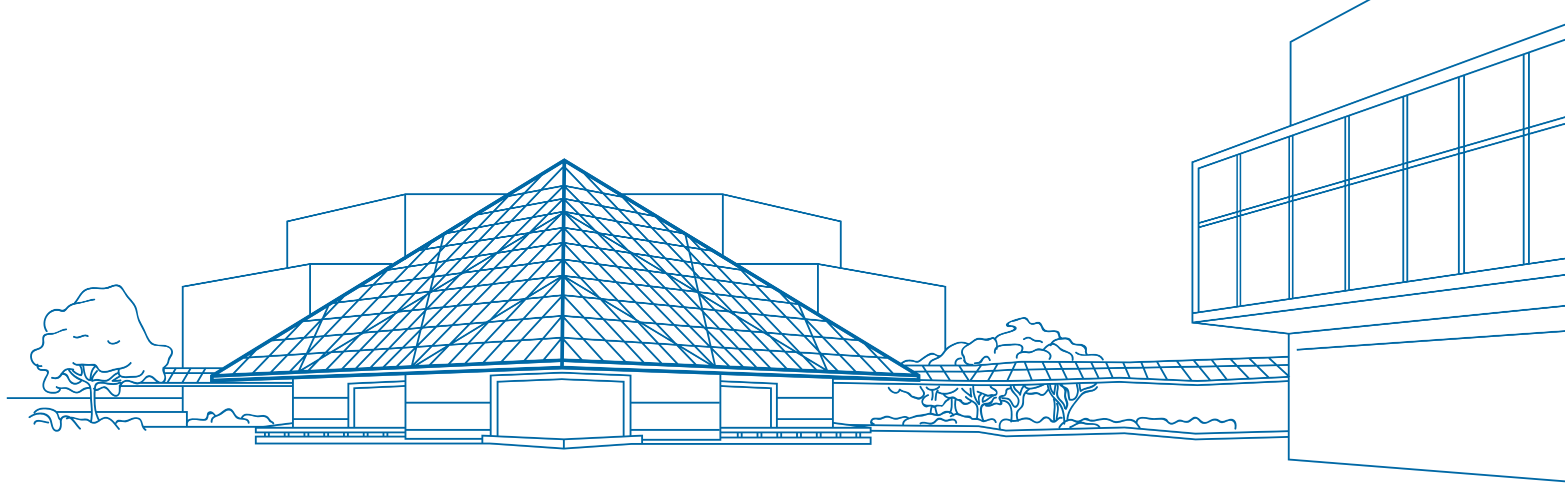
附录：2019年度企业社会责任报告50强公司

序号	股票代码	公司简称	上年度排名	序号	股票代码	公司简称	上年度排名
1	600104	上汽集团	7	26	300737	科顺股份	50+
2	600188	兖州煤业	50+	27	000725	京东方A	8
3	600196	复星医药	4	28	600619	海立股份	3
4	601088	中国神华	24	29	601992	金隅集团	50+
5	000002	万科A	27	30	600019	宝钢股份	50+
6	000039	中集集团	28	31	300103	达刚控股	50+
7	601231	环旭电子	21	32	002786	银宝山新	50+
8	600690	海尔智家	50+	33	000338	潍柴动力	30
9	600741	华域汽车	50+	34	300296	利亚德	50+
10	601898	中煤能源	50+	35	002074	国轩高科	50+
11	002371	北方华创	50+	36	002415	海康威视	50+
12	002202	金风科技	2	37	002734	利民股份	40
13	002773	康弘药业	19	38	601727	上海电气	50+
14	603259	药明康德	50+	39	601288	农业银行	50+
15	000063	中兴通讯	50+	40	601238	广汽集团	6
16	002594	比亚迪	11	41	000825	太钢不锈	50+
17	600718	东软集团	50+	42	000528	柳工	50+
18	000050	深天马A	5	43	002475	立讯精密	50+
19	300760	迈瑞医疗	50+	44	600030	中信证券	50+
20	000858	五粮液	16	45	000708	中信特钢	50+
21	000100	TCL科技	1	46	600332	白云山	49
22	600066	宇通客车	50+	47	002241	歌尔股份	50+
23	600660	福耀玻璃	42	48	000680	山推股份	50+
24	600500	中化国际	50+	49	600565	迪马股份	50+
25	000021	深科技	50+	50	601138	工业富联	45

参考文献

1 王文，张文隆 . 企业可持续发展研究 : 基于企业社会责任的视角 [J]. 科学学与科学技术管理，2009，(9)：154-157.
2 2008 年 12 月，上交所在《关于做好上市公司 2008 年年度报告工作的通知》中，要求三类公司即“上证公司治理板块”样本公司、发行国际上市外资股的公司以及金融类公司必须披露社会责任报告。
3 Freeman, R. E. Strategic management: A stakeholder approach [M]. Boston: Pitman Publishing Company,1984.
4 Friedman, M. Capitalism and freedom [M]. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
5 Linnanen, L'Panapanaan, V. Roadmapping CSR in Finnish companies [J]. Helsinki University of Technology, 2002.2: 27-28.
6 田虹 . 企业社会责任与经济效益的相关性 [J]. 生产力研究，2006-9.
7 李追阳 . 反腐败与企业社会责任研究 [J]. 财经论丛，2018-9.
8 Rachel Bocquet, Christian Le Bas, Caroline Mothe, et al. CSR firm profiles and innovation: An empirical exploration with survey data [J]. Scrn Electronic Journal, 2011(4):1-16.
9 郭安苹，叶春明 . 企业社会责任、技术创新投入与资本结构研究 [J]. 技术与创新管理，2016(37).
10 Chileshe Nicholas, Haupt Theodore. The effect of age on the job satisfaction of construction workers [J]. Journal of Engineering Design and Technology, 2003(1).
11 彭荷芳，陆玉梅 . 员工社会责任、忠诚度与企业绩效 [J]. 财会月刊，2015（12）.
12 S. Terjesen, R. Sealy, V. Singh. Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. Corporate Governance: An International Review，2009（3）.
13 陈金龙，肖玲 . 女性高管、过度投资与企业价值的关系研究 [J]. 南京审计学院学报，2015（5）.
14 唐勇军，夏丽 . 环保投入、环境信息披露质量与企业价值 [J]. 科技管理研究，2019（10）.
15 潘奇，陈柳雯 . 市场环境、慈善捐赠与企业价值——来自中国 A 股上市公司的实证研究 [J]. 当代经济管理，2015（37）.
16 张丽慧，罗鄂湘 . 高等教育发展水平对企业创新能力的溢出效应 [J]. 上海理工大学学报，2014（36）.





编后记

AFTERWORD

新冠肺炎疫情全球大流行带来的不确定性和冲击，引发了百年未有之大变局下的新变局。在动荡和变革的环境下，企业如何培养不断适应非连续变化的能力（the ability to adapt continually to discontinuous change）成为重要议题，“韧性”一词被高频提及，同时也激发了我们对企业可持续发展的深度思考。

在格局重构和秩序重建的新时期，企业只有深谙与自然和谐共生、与社会美美与共之道，才能走向和谐、繁荣的新局面——这对商业企业的角色定位和责任担当提出了高要求，商业领袖比以往任何一个时代承担了更多的社会责任。中欧，作为商业人才的输出基地，成立逾26年以来，所倡导者不惟创富兴业，更推崇贡献于社会之价值，将社会责任教育寄寓于“中国深度、全球广度”的定位之中，是校友行稳致远的精神动力和智力支持。

《2021中欧国际工商学院企业社会责任白皮书》是学院和校友共同智慧的结晶。白皮书既分享了中欧教授前瞻的思想方法和理论工具，比如白诗莉（Lydia J. Price）教授提供的“韧性工具箱”，致力于转化为促进企业发展和产业进步的管理决策与行动；也讲述了校友企业从各自专攻领域、资源高地出发，投身于防疫抗疫、复工复产的故事，展现中欧校友企业的韧性与担当。

今年，是学院连续第四年发布企业社会责任白皮书。感谢学院领导的一贯支持和坚定鼓励，使得白皮书的各项工作得以顺利推进和开展；感谢学院的案例中心、校友关系事务部、市场公关部、翻译部等部门在白皮书编撰过程中提供的不可或缺的帮助。

特别需要感谢的是，中欧校友总会积极倡导社会责任理念与行动，贡献了丰富的中欧方案和中欧智慧，展现了负责任的商业领袖的担当。也感谢京东物流、复星国际、三全食品、医管家等校友企业在不同的行业和领域主动承担社会责任，贡献了丰富的企业社会责任案例素材，展现了优秀的社会责任实践方案与成果。

本白皮书的发布，恰逢四月。四月，是新的生命顽强生长的季节。让我们在万物竞生的声音中，共同感受生命的坚韧与力量，携手育先机、开新局。

执行编辑/黄夏燕 中欧国际工商学院案例中心研究员

2021年4月2日



中欧官方微信



扫码阅读本白皮书

上海

上海市浦东新区红枫路699号

电话：+86-21-2890 5890

北京

北京市海淀区东北旺西路8号中关村软件园20号楼

电话：+86-10-8296 6600

深圳

广东省深圳市宝安区航空路泰华梧桐岛10A栋

电话：+86-755-3699 5111

苏黎世

Hirsackerstrasse 46, P.O. Box CH-8810 Horgen, Zurich, Switzerland

电话：+41 44 728 99 44

阿克拉

5 Monrovia Road, East Legon, Accra, Ghana

电话：+233 544315238

尼日利亚办公室：+234 9031855879

本白皮书版权由中欧国际工商学院所有